

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Využívání strategického řízení při strategickém plánování vybraných obcí

Usage of strategic management in strategic planning of chosen Municipalities

Student: Bc. Lenka Halusková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Papalová Marcela, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Halusková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Využívání strategického řízení při strategickém plánování vybraných obcí**
Usage of Strategic Management in Strategic Planning of Chosen Municipalities

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategického řízení
 3. Popis vybraných metod výzkumu
 4. Představení vybraných obcí
 5. Vyhodnocení využívání strategického řízení v obcích
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
ZIKMUND, G. William et al. *Business research methods*. 9th ed. Mason: South-Western. ISBN 978-113-3190-943.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Lenka Halusková

OBSAH

| | | |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Úvod..... | 4 |
| 2. | Teoretická východiska strategického řízení. | 6 |
| 2.1 | Pojem strategické řízení..... | 6 |
| 2.1.1 | Co je strategie | 6 |
| 2.1.2 | Strategické řízení | 6 |
| 2.1.3 | Fáze strategického řízení | 6 |
| 2.1.4 | Úrovně řízení dle hlediska času a hierarchie | 8 |
| 2.2 | Strategická analýza | 10 |
| 2.3 | Vybrané techniky strategické analýzy | 11 |
| 2.3.1 | Benchmarking..... | 11 |
| 2.3.2 | SWOT analýza..... | 15 |
| 2.3.3 | Pest analýza..... | 19 |
| 2.3.4 | Porterova analýza 5ti konkurenčních sil | 22 |
| 2.4 | Strategické plánování obcí..... | 26 |
| 3. | Popis vybrané metody zkoumání využití strategického managementu..... | 28 |
| 3.1 | Dotazování..... | 28 |
| 3.1.1. | Osobní dotazování | 29 |
| 3.1.2 | Písemné dotazování | 31 |
| 4. | Představení vybraných obcí | 32 |
| 5. | Vyhodnocení současného stavu využívání strategického řízení v obcích..... | 40 |
| 5.1 | Souhrn otázek s grafickým vyjádřením odpovědí. | 40 |
| 5.2 | Vyhodnocení rozhovoru v obci Čeladná | 51 |
| 6. | Závěr..... | 60 |
| | Seznam použité literatury | 62 |
| | Seznam příloh..... | 69 |

1. Úvod

V dnešní době, kdy je konkurence na trhu veliká, (díky globalizaci i na trhu mezinárodním), nemůžeme tak v podnikání věřit pouze svým instinktům, spoléhat na štěstí a jednat „zkratovitě a bezmyšlenkovitě“. Důsledné plánování a příprava na vše, co by mohlo podnikání ohrozit nebo v opačném případě posilnit, je velice důležité. Ne nadarmo se říká, „štěstí přeje připraveným“ nebo „kdo je připraven není překvapen“ a v oblasti podnikání to platí dvojnásob. Kvalitní strategické řízení může vést k získání konkurenční výhody, a to je v dnešním podnikatelském světě velice důležité – mít něco navíc, něco, co jiní nemají. Nestačí však pouze plánovat na příští pracovní den nebo na příští týden či měsíc. Určité věci, procesy, činnosti se musí plánovat na několik let dopředu. Strategický plán stanovuje představu organizace, kterým směrem se chce ubírat v dlouhodobém horizontu. Nemůžeme však podceňovat střednědobé a krátkodobé strategické řízení. To je také nezbytnou součástí celkového řízení, neboť napomáhá splnění stanovených dlouhodobých cílů.

Ve strategickém řízení se často setkáváme s pojmy jako podnik, organizace a společnost, které v daném kontextu vždy označují právnickou osobu. Pro účely této práce budeme využívat pojem organizace.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části – část teoretickou a část praktickou. V první části se věnujeme teoretické základně strategického řízení. Je zde popsáno a vysvětleno, co je strategické řízení a jak jej rozdělujeme z časového hlediska – na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Na to navazuje vysvětlení, jaký je rozdíl mezi vizí organizace, posláním (misí) a cílem, protože jejich určení je pro strategické řízení velmi klíčové. Dále se práce věnuje charakteristice strategické analýzy a přiblížení její důležitosti pro získání konkurenční výhody organizace. Strategická analýza využívá pro analýzu makroprostředí, mikroprostředí a interního prostředí několik technik. Z této analýzy vychází strategické řízení při stanovování strategie. My si popíšeme SWOT analýzu, Benchmarking, PEST analýzu a Porterovu analýzu 5 – ti konkurenčních sil, jejich charakteristiku, druhy a jejich hlavní výhody a nevýhody. Jelikož je tato práce zaměřená na obce, následuje popis strategického plánování ve veřejném sektoru. Určíme si, jaká jsou specifika sestavování strategických plánů v obcích a problémy s nimi spojené a jaké jsou přístupy k vytváření těchto plánů – komunitní a expertní přístup. Na konci první části této práce se budeme věnovat

popisu vybrané metody průzkumu, a to dotazování. Zvolené techniky dotazování byly dotazník a rozhovor. Předně se tedy zaměříme na popis obou technik, srovnání jednotlivých druhů a stanovení jejich hlavních výhod a nevýhod.

Teoretická část se týká hlavního tématu - tedy využívání strategického řízení v obcích. Nejprve si stanovíme hypotézy, které se pomocí dotazníku budeme snažit potvrdit nebo vyvrátit. Poté si představíme jednotlivé vybrané obce průzkumu. Ty byly vybrány náhodně, jen jsme se snažili, aby zahrnovaly více skupin dle počtu obyvatel, abychom mohli srovnat, zda má počet obyvatel vliv na přístup obcí ke strategickému řízení. Další kapitoly se věnují samotnému průzkumu, tedy analýze dotazníku, kde si pomůžeme grafickým zpracováním a následně také analýze rozhovoru. Dotazník se skládá ze třinácti otázek a jeho hlavním úkolem je zjistit, zda obce využívají strategické plánování a pokud ano, jaké techniky používají. Celkově bylo rozesláno 40 dotazníků s návratností 35%. Dotazník byl obcím rozeslán pomocí emailu.

Pro hlubší poznání strategického plánování obcí bude jedna obec vybrána pro rozhovor. Ten se skládá ze třinácti otázek a hlavním cílem je zjistit, jakým způsobem probíhá strategické plánování konkrétně v dané obci.

2. Teoretická východiska strategického řízení.

2.1 Pojem strategické řízení

2.1.1 Co je strategie

Strategie určuje směr a podnikatelský prostor organizace pro delší časové období, pro získání konkurenční výhody organizace při využití vnitřního potenciálu a přijetí výzev okolního prostředí tak, aby byly naplněny požadavky trhu a uspokojeny potřeby stakeholders. [1]

2.1.2 Strategické řízení

Strategické řízení pomáhá prodloužit čas na rozhodování. Usnadňuje předvídání budoucího vývoje událostí a díky tomu se organizace může včas vyhnout překážkám a využít tak naskytnutých příležitostí. Tohle komplexní pojetí nejen zkvalitňuje a zefektivňuje management, ale zároveň také práci ostatních zaměstnanců organizace, jelikož díky přesné vizi všichni vědí, jaké má organizace cíle, kam směřuje a také, jakým způsobem těchto cílů dosáhnout a jakou plní úlohu, při plnění těchto stanovených cílů. [2]

Strategické řízení může mít i své nevýhody. Mezi ty největší patří převážně proměnlivost okolí, a proto je pro organizaci nutné reagovat na tyto změny pružněji. Strategické plány se dělají pro dlouhodobý časový horizont, a tak jsou na rychlé změny téměř nepoužitelné. S tímto je spojena další nevýhoda, a to, že strategické cíle jsou příliš obecné. To je způsobeno dlouhým obdobím, na které jsou sestavovány a malým množstvím informací o nepředvídatelných změnách. [2]

Strategické plánování ale ani není úplně ideální pro všechny typy organizací. Například pro organizaci, která zaměstnává jen několik zaměstnanců, by strategické řízení nemuselo být zcela efektivní, naopak by náklady byly zřejmě vyšší, než příjmy. Navíc nemusí ani dojít k rapidnímu zvýšení příjmů.

2.1.3 Fáze strategického řízení

Strategické řízení můžeme rozdělit na 3 základní fáze: formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie. Vývoj ekonomiky v poslední době (vliv globalizace a vývoj ekonomického cyklu) navrhuje podněty, jakým způsobem zabezpečit větší flexibilitu strategického řízení. „*Především se jedná o přechod od vymezení dlouhodobých cílů a priorit a jejich naplnění krátkodobými aktivitami v konfrontaci s dopadem faktorů*

podnikatelského prostředí, které nemůže firma predikovat ani ovlivňovat.“ [30, strana 27]

Řešením může být rozšíření tohoto modelu na 4 fáze a větší pozornost tak věnovat generování scénářů pro hledání způsobů, které by zvládly potenciální rizika, vytváření variant strategií, které jsou nejvhodnější pro dané scénáře, jejich posouzení a výběr varianty pro vytvoření strategického plánu, který bude firma následně aplikovat – implementovat. [30]

Formulace strategického záměru

V této fázi se zpracovávají strategická východiska, kde je zformulován žádoucí stav organizace na konci plánovacího období a předpokládané postupy, které vedou k jeho dosažení. Zpočátku se diskuze zaměřuje na ověření poslání organizace, od které se odvíjí jasné vymezení vize, na který pak staví strategické cíle organizace korespondující s časovou působností vize a návrhy, jak tyto cíle dosáhnout. Další kroky pak vedou k vytváření scénářů reflektujících vývoj okolí. K identifikaci faktorů, které mají vliv na strategický záměr, slouží strategická analýza prostředí, díky které můžeme zjistit silné a slabé stránky organizace a její externí příležitosti a hrozby. Strategická analýza je popsána v kapitole 2.2. Na základě předpovědi možného vývoje strategického záměru, může dojít ještě k několika korekcím prvotních předpokladů. Výstupem této fáze je pak strategický záměr, který zahrnuje jasné formulovanou vizi, stanovení dlouhodobých cílů a jednotlivé strategie pro vytvoření strategického plánu.

Tvorba strategického plánu

Postup pro vytvoření strategického plánu zahrnuje vytvoření strategické mapy, investiční studie, která zahrnuje korigované vstupní analýzy a určení funkčních strategií, které vedou ke zpracování konečných variant strategického plánu. Strategické cíle stanovené na dlouhodobé období se musí rozložit na cíle krátkodobé, pro které jsou určeny funkční strategie a které jsou základnou pro operativní management. Takto připravený strategický plán je připraven k implementaci.

Implementace strategie

Tato fáze je realizována operativním managementem. *„Hybným prvkem implementace strategie je její inovační potenciál, jehož základní charakteristiky je možné vyčíst již ve vizi“* [30, strana 28]. Perfektně implementovaná strategie vyžaduje stanovení operativních cílů strategického plánu pro dílčí aktivity, které umožňují alokaci disponibilních zdrojů a poté určení politiky uplatnění strategie. Během implementace se vytváří a poté uplatňují plány, jak

se bude postupovat, rozdělují se zdroje organizace, vydávají se pokyny a směrnice určené pro zefektivnění komunikace v organizaci a pro motivaci zaměstnanců tak, aby zajišťovali své úkoly, které jim vyplývají z rozpracování strategického plánu, a v neposlední řadě se zabezpečuje podpora informačními systémy organizace.

Hodnocení strategie

Dnes se u hodnocení strategie předpokládá, že je využitelné během celého průběhu strategického řízení. Použité strategické postupy se musí obměňovat, protože prostředí, ve kterém se strategie odehrává, se také mění. Na tento fakt je potřeba reagovat tak, že:

- Sledujeme vnější a vnitřní faktory, které prokazatelně ovlivňují přijatou strategii.
- Vyhodnocujeme dosahované výsledky a ty porovnáváme s předpoklady podle strategického plánu.
- Navrhujeme potřebné korekce v daném strategickém postupu. [30]

„Hodnocení strategie využívá standardně kromě tvrdých hodnotících ukazatelů, které lze jednoznačně číselně kvantifikovat, i ukazatele měkké, zaměřující se na kvalitativní stránku plnění přijaté strategie. Fáze hodnocení strategie přispívá v konečném důsledku k růstu kompetencí firmy a získané zkušenosti se pozitivně uplatňují při jejím znalostním rozvoji“.
[30, strana 29]

2.1.4 Úrovně řízení dle hlediska času a hierarchie

Strategické řízení můžeme z časového hlediska rozdělit na operativní, taktické a strategické. Z hlediska hierarchie je na úplném vrcholu pyramidy řízení strategické, na které potom navazují taktické a operativní. Strategické řízení přiděluje úkoly taktickému, a to je předává operativnímu. Největší rozdíl je právě časové hledisko. Zatímco časový horizont strategického řízení může být i několik let, u operativního může jít o dny. [2] *„Strategické řízení, na rozdíl od rozhodování vyskytujících se v taktické či operativní úrovni, většinou doprovázejí neopakovatelné jevy a situace. Jejich výskyt a průběh v budoucnu je velmi obtížné předvídat i pro velmi zkušené manažery. Strategické rozhodování jsou proto vesměs považována za špatně strukturovaná, jejich řešení jsou založena především na intuici, nelze je formalizovat. Podstatná část informací pro strategické rozhodování přichází z externích a z neformálních zdrojů informací. Strategická rozhodování jsou často uskutečňována mimo formální prostředí organizace, kdy formální informační zdroje nemusí být dostupné. Řešení strategických rozhodování jsou často důvěrná, přístupy k řešení strategických problémů*

představují osobní know – how top manažerů.“ [2, strana 5] Mezi další rozdíly můžeme uvést:

- Cíle u taktického a operativního řízení vycházejí z cílů, které jsou na vyšší úrovni. Mají na ně vliv zkušenosti z minulosti a jsou formou subcílů. Pracovní výsledek je ihned hodnocen. Manažeři jsou se svou funkcí propojeni, a protože jsou cíle přesně strukturované, mohou pracovat jistě.
- Naopak ve strategickém řízení jsou cíle úplně nové a jsou tvořeny bez výrazných zkušeností. Může se proto stát, že jsou sporné. Cíle se týkají celé organizace. Výsledek cílů ve strategickém řízení lze hodnotit až po delším časovém období. Management se zaměřuje na vnější okolí organizace a měl by projevovat smysl pro kreativitu. [2]

Vize

Je to obecná, jasně formulovaná představa organizace o tom, za jakým účelem byla vytvořena a čeho a jak chce dosáhnout tak, aby každý člen této organizace s tímto byl dostatečně srozuměn, a aby věděl, jakou má v tomto procesu roli a v neposlední řadě, aby byl dostatečně motivován.

„Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.“ [3, strana29]

Poslání (Mise)

Mise musí být odvozena od vize a zcela se s ní shodovat. V misi by měla být stanovena jasná představa o tom, kdo jsou naši zákazníci, jaké mají potřeby a jak tyto potřeby můžeme uspokojovat, na které trhy se chceme dostat, jak vzdělání by měli být naši zaměstnanci, kdo jsou naši nejkřivější stakeholderi, jaké jsou naše nejdůležitější kladné stránky a jak můžeme získat konkurenční výhodu.

Cíle

„Cíle organizace jsou žádoucí stavy, kterých se organizace snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.“ [2, strana10]

Cíle by měly vždy splňovat nejdůležitější vlastnosti, a to být SMART. Znamená to tedy být, konkrétní, měřitelné, akceptovatelné všemi zaměstnanci, realistické a omezené časem. [31]

2.2 Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje analýzu mikrookolí, makrookolí a interní analýzu organizace. K analýze makroprostředí můžeme využít např. PEST analýzu, k analýze mikroprostředí například Porterův model 5 – ti konkurenčních sil a k interní analýze silných a slabých stránek může organizace použít benchmarking. Existují i takové metody, které zahrnují jak interní, tak externí analýzu, a to například SWOT analýza. [4]

Vytvoření a následně výběr strategie zajišťující organizaci konkurenční výhodu je neustálý proces, který navazuje na výsledky strategické analýzy. Jejím hlavním účelem je nalezení vztahu mezi organizací a jejím okolím. Sestává se z rozložení daného komplexu (vnitřní a vnější okolí organizace) na jednotlivé části (analýzu konkurence, okolního prostředí, schopností podniku a vnitřních zdrojů podniku). Výsledkem strategické analýzy je pak ohodnocení každého odpovídajícího faktoru, který může mít vliv na výběr strategie a na její tvorbu. Stejně tak usiluje o nalezení vztahu mezi identifikovanými faktory. Tím pak dochází k první fázi vytváření strategie. Cílem strategické analýzy organizace je vyhledat určité trendy v chování okolí organizace a organizace samotné a vztahu mezi nimi. Nalezení trendu pak většinou organizaci ukazuje její budoucí vývoj. Potom závisí na organizaci, aby rozdělila faktory na pozitivní a negativní a snažila se tak negativní faktory eliminovat a obráceně vy zdvihovat a pokračovat v upevňování pozitivních faktorů. [2]

Jedním z nejhlavnějších kroků, které musí organizace udělat, je nezaměřovat se jen na minulý vývoj a trendy, které organizace objevila pomocí strategické analýzy, ale zároveň aktivně využívat příležitosti, které se jí vyskytují na trhu. Organizace by měla působit na trzích, na kterých by chtěla získat konkurenční výhodu, aktivně utvářet poptávku a aktivně se podílet na tvorbě příležitostí. Globalizace se sebou přináší kromě nových možností na trhu výrobků, služeb a práce, které pro sebe může organizace využívat, tak také otevírá nové možnosti pro vstupy na trhy, na které pak může proniknout a nabízet tam své výrobky a služby. Nicméně, na trhy a do odvětví vstupuje mnoho nových organizací, a tak se zvyšuje konkurence. Organizace musí předvídat budoucí vývoj vnějšího okolí a pružně reagovat na jakékoliv změny, jinak by při dnešní „superkonkurenci“ nemohli uspět. [5]

2.3 Vybrané techniky strategické analýzy

2.3.1 Benchmarking

„Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoli organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“ [6, strana 14]

„Prakticky všechny definice jsou spojeny s procesy zlepšování výkonnosti a cca 75 % z nich pak akceptuje i to, že jde o nepřetržitý proces s cílem získání nových informací v rámci učení se.“ [7, strana 15]

Slovo „benchmark“ jako takové se většinou překládá jako nivelační znak, v kontextu benchmarkingu pak jako měřítko nebo ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se chceme inspirovat. Laťka, kterou si sami určíme, a kterou usilujeme překonat. [8]

Existuje několik verzí výkladů toho, čím vlastně benchmarking je, proto si uvedeme i pár příkladů, k čemu neslouží:

- *„Ke kontrole své pozice v ligových tabulkách.*
- *K analýze konkurence.*
- *Nevyřeší problémy, o kterých již víme.*
- *K děláni věcí odlišně (slouží k učení, ne kopírování).*
- *Ke kongresové turistice.*
- *Ke špionáži“.* [9]

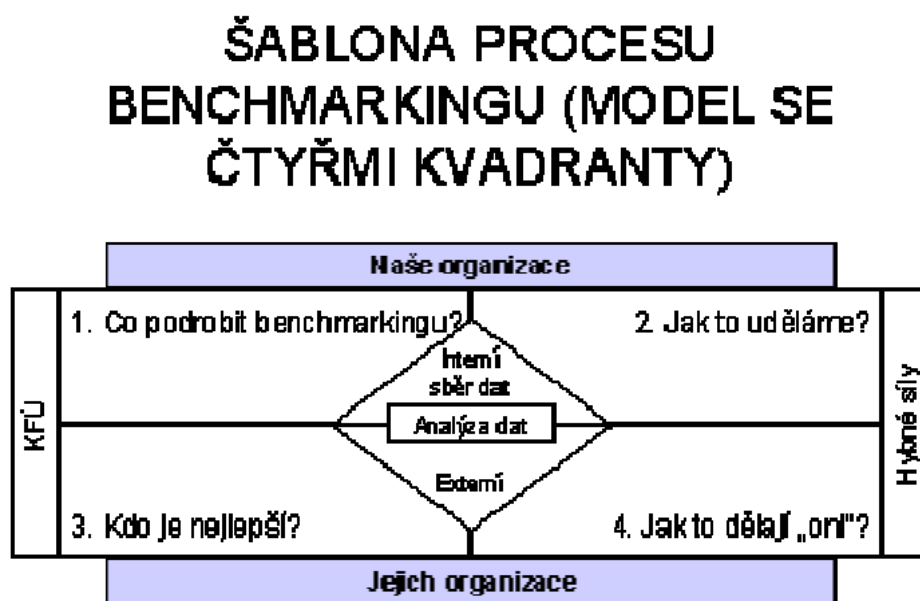
První benchmarking zaznamenáváme již v sedmdesátých letech minulého století, kdy firma Xerox provedla srovnávací studii. V současné době je pak *„celosvětově uznáván jako velmi efektivní a účinná platforma učení se z lepší praxe“.* [6, strana 11]

„V roce 2009 byl konzultační společností Bain realizován rozsáhlý výzkum, do nějž se zapojilo více než 1400 organizací z celého světa a který kromě jiného přinesl i zjištění, že benchmarking je v současnosti chápán jako vůbec nejučinnější přístup ke snižování nákladů.“ [10, strana. 20]

Díky tomu máme jasné důkazy, že benchmarking byl doceněn jako model zlepšování se a efektivního učení se a v dnešní době je velmi rozšířeným a oblíbeným manažerským nástrojem jak v komerční, tak ve veřejné sféře.

Celý průběh benchmarkingového procesu můžeme shrnout do čtyř fází:

Obrázek 2.1: Fáze procesu benchmarkingu [11]



KFÚ – Kritické faktory úspěchu

Můžeme však také nalézt návrh pětifázového modelu benchmarkingu, který je propracovanější:

Fáze: iniciační

Procesy:

1. „Definování potřeb organizace a důvodů vnitřních změn.
2. Stanovení a komunikování politiky benchmarkingu.
3. Iniciační výcvik k benchmarkingu.
4. Posouzení připravenosti organizace k benchmarkingu.
5. Volba vhodného návrhu modelu benchmarkingu.
6. Tvorba dokumentovaného postupu k benchmarkingu“.

Fáze: plánovací

Procesy:

1. *„Výběr objektu benchmarkingu.*
2. *Výběr a výcvik týmu pro benchmarkingu.*
3. *Zjišťování vlastní výkonnosti objektu benchmarkingu.*
4. *Výběr partnerů pro benchmarkingu.*
5. *Výběr vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů.*
6. *Uzavření smlouvy s partnerem o benchmarkingu.*
7. *Sběr dat o výkonnosti partnerů“.*

Fáze: analytická

Procesy:

- 1) *„Vyhodnocení dat o výkonnosti partnera a analýza rozdílů ve výkonnosti s podporou vhodných statistických metod.*
- 2) *Analýza příčin existence mezer ve výkonnosti.*
- 3) *Návrh cílových hodnot vlastního zlepšování s ohledem na časový faktor“.*

Fáze: integrační

Procesy:

1. *„Komunikace zjištění výsledků benchmarkingu.*
2. *Zaznamenání a šíření dobré praxe ve vlastní organizaci.*
3. *Definování cílů vlastního zlepšování“.*

Fáze: realizační

Procesy:

1. *„Plánování projektu vlastního zlepšení.*
2. *Realizace projektu vlastního zlepšení s využitím vhodné metodologie.*
3. *Posouzení účinnosti a efektivnosti vlastního zlepšení.*
4. *Rekalibrace benchmarkingu“.* [6, strana. 47]

Je třeba zdůraznit hlavně zahrnutí posledních dvou kroků z celého procesu – ve srovnání s modelem se čtyřmi kvadranty zohledňuje i procesy, které následují po praktické/analytické části benchmarkingu.

Typy benchmarkingu

Benchmarking můžeme také rozdělit na několik typů: [6]

- **Výkonový**

Zaměřuje se na přímé srovnávání a měření několika výkonových parametrů

- **Funkcionální**

Srovnává se několik nebo i jen jedna činnost určitých organizací (nejčastěji v sektoru služeb a neziskové oblasti)

- **Procesní**

= generický, srovnávání a měření jednoho konkrétního procesu v organizaci (např. rozsah a kvalita servisu)

„Porovnávání a měření jsou obvykle orientována na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách, a také na výkonnost porovnávaných procesů. Procesní benchmarking tak někdy může připomínat benchmarking funkcionální. Procesní benchmarking může být veden vůči jakékoli vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, i když vůbec nemusí jít o přímého konkurenta. Procesně orientovaný benchmarking vede přímo k identifikování přinejmenším lepších praktik, je však obvykle nejnáročnější z hlediska shromažďování dat, ale na druhé straně je zároveň nejúčinnější formou učení se.“ [6, s. 23]

- **Interní**

Využívá se u velkých organizací, kdy jsou hledány inspirující nástroje, přístupy a řešení uvnitř organizace a útvarů, které dané problémy překonávají lépe. V interním benchmarkingu lze data lehce získat od vytipovaných útvarů. Nicméně, inovační dynamika těchto změn je omezená a je určována úrovní řízení celé organizace.

- **Externí**

V tomto případě se organizace inspiruje okolními organizacemi. Bariérou může být

nalezení vhodných organizací, které zvládají slabé stránky dané organizace lépe. Dalším problémem může být získání informací o efektivnějším řešení problému organizace. S tím mohou být spojeny další potíže spojené s možnými průmyslovými právy, které se vztahují na převzaté řešení. [12]

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je částí marketingového strategického plánování a je součástí fáze plánování. Díky SWOT analýze můžeme definovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace.

Definice

SWOT je druhem strategické analýzy stavu organizace. Je podstatným marketingovým nástrojem k celistvému a kvalitativnímu vyhodnocení všech závažných stránek každé organizace. Podstatou SWOT analýzy je učení jednotlivých interních a externích faktorů, které mají vliv na chod organizace nebo projektu, které se pak rozdělí do čtyř kategorií, podle kterých je odvozen i název této analýzy. Jedná se o počáteční písmena anglických slov – *Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats*. Kritéria jsou tedy:

- Silné stránky (strengths) - vlastnosti vnitřního prostředí, které pozitivně ovlivňují dosažení cílů.
- Slabé stránky (weaknesses) - nedostatky – to, čím organizace sama ohrožuje dosažení cílů.
- Příležitosti (opportunities) – vnější podmínky, které napomáhají dosažení cílů.
- Ohrožení (threats) – vnější podmínky, které ztěžují dosažení cílů.

„Silné stránky se porovnávají s příležitostmi, naopak slabé stránky s hrozbami a potenciálním rizikem. Obecně je analýza SWOT považována za velmi významný strategický nástroj, který jde nad rámec marketingu. Vypovídá z pohledu řízení vztahů se zákazníkem o tom, co funguje (a co ne) a co se mění na rozhraní mezi námi a našimi zákazníky.“
[13, strana 79]

Pomocí SWOT analýzy můžeme souhrnně zhodnotit, jak organizace funguje, co jsou její nejdůležitější přednosti a problémy. Díky vzájemnému působení faktorů silných a slabých stránek oproti příležitostem a hrozbám získáme nové kvalitativní informace, které popisují

a hodnotí stupeň jejich vzájemného střetu. SWOT analýza by měla vždy být součástí strategického plánování organizace.

SWOT matice

Během SWOT analýzy se analyzují faktory vnitřní, neboli silné a slabé stránky organizace a faktory vnější, tedy příležitosti a ohrožení. Tyto faktory se utřídí do tzv. SWOT matice. Tato matice tvoří koncepční rámec pro systematickou analýzu a ulehčuje chápání a srovnávání dat. Výstupem matice jsou i 4 různé strategie.

Obr. 2.2: SWOT matice [14]

| | Slabé stránky (W) 1, ... 2, ... | Silné stránky (S) 1, 2, |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Příležitosti (O) 1, 2, | WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti) | SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti) |
| Ohrožení (T) 1, 2, | WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení) | ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení) |

Typy strategií

SO strategie se v reálném fungování organizací vyskytuje velice málo, jde spíše o žádaný stav každé organizace. Hodnotí pomocí silných a slabých stránek organizace příležitosti, které identifikuje ve vnějším prostředí.

WO strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek za pomoci příležitostí.

ST strategii může organizace využít ve chvíli, kdy je dostatečně silná na konfrontaci s ohrožením. Pokud má například organizace dobré právní oddělení, může jej využívat

k vymáhání pokut u konkurence, která kopíruje jeho výrobky a ohrožuje tak pozici organizace na trhu.

WT strategie je strategie obranná. Její cíl je odstranit slabé stránky a minimalizovat ohrožení z okolního prostředí.

Analýza SW a OT

SWOT analýza může být rozdělena na dvě části – analýza silných a slabých stránek (SW) a analýza příležitostí a hrozeb (OT). První analýza se orientuje na vnitřní prostředí organizace jako je například výkonnost a motivace pracovníků, efektivnost procesů, logistické postupy a podobně. Analýza OT se potom zaměřuje na posouzení pravděpodobnosti úspěchu příležitostí a jejich atraktivitu. Stejně tak se sleduje i pravděpodobnost výskytu hrozeb a jak moc jsou pro organizaci závažné.

Analýza SW

Jak bylo zmíněno výše, analýza SW zkoumá interní vlivy organizace. Defínuje tedy její silné a slabé stránky a stejně tak její interní dispozice pro zhodnocení příležitostí a vyhnutí se hrozbám z externího prostředí. *„Rozbor by měl poskytnout dostatečné objektivní informace o silných, resp. slabých stránkách organizace. Je v jejím zájmu, aby byl prováděn pravidelně a objektivně. Nejlépe nezávislou, specializovanou firmou, která může vedení poskytnout objektivní, nezávislé informace.“* [15, strana 67]

Vnitřní vlivy

„Vnitřní prostředí firmy se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.“ [16, str. 88] Do vnitřního prostředí organizace patří hlavně materiálové, finanční a lidské zdroje. Dále je to organizační struktura, kvalita managementu a zaměstnanců, materiální prostředí organizace a její financování a v neposlední řadě struktura, firemní kultura a značka.

Nejpodstatnějšími vlivy, které je důležité při analýze silných a slabých stránek zaznamenat, jsou tyto faktory:

- *„Výrobní zařízení a technologie – kvalita strojů a jejich stáří a opotřebení.“*

- *Vybavenost firmy, užití technologie, možnost inovací, náklady výroby, vlastnictví licencí personální faktory – lidské zdroje, kvalifikovanost vedení a zaměstnanců, fluktuace, motivace a jejich vztah k firmě, produktivita práce.*
- *Financování – velikost vlastních zdrojů, finanční situace firmy, likvidita, kapitál.*
- *Dosažitelnost finančních cílů, vztahy s financující bankou, peněžní toky.*
- *Organizace a řízení – efektivita organizační struktury, schopnosti managementu, podnikatelské zaměření firmy, organizace a rozdělení práce a pravomocí, týmové nasazení.*
- *Marketingová síla firmy – úroveň propagace, zisk, velikost obrátu a vývoj v čase, tržní podíl, kvalita servisu a služeb, distribuce, konkurenceschopnost; úroveň marketingové komunikace“.* [15, str. 67]

Analýza OT

Analýza příležitostí a hrozeb se zaměřuje na vlivy externího prostředí na fungování organizace. Vytyčuje ty vlivy externího prostředí, které jsou pro organizaci nejvýznamnější. Jedná se o vlivy:

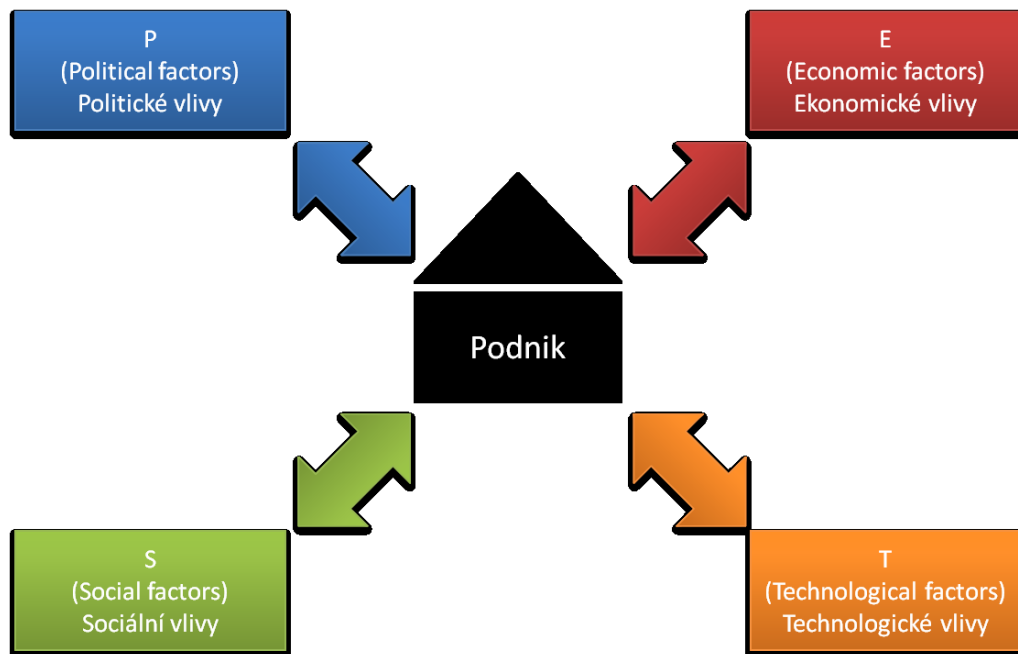
- Politicko-ekonomické.
- Legislativní.
- Ekonomické.
- Demografické.
- Technicko – ekonomické.
- Ekologicko – ekonomické.

Mezi vlivy z externího prostředí, které ovlivňují organizaci, patří trendy na trhu, dodavatelé a odběratelé, analýza konkurence, také ekonomická a politická situace státu. Příležitosti znamenají pro budoucnost organizace příznivé vlivy. Mohou to například být získání co největšího počtu nových zákazníků, rozšíření působnosti do nových odvětví anebo vstup na trhy v zahraničí. Hrozby pak budou naopak s největší pravděpodobností negativně působit na fungování organizace, mohou ohrozit prodej a tím tak způsobit i pád zisku. Hrozby mohou být vysoká úroková míra, silná konkurence nebo nevyužití příležitostí, apod. „*V případě příležitostí posuzujeme jejich pravděpodobnost úspěchu a přitažlivost, v případě hrozeb jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost.*“ [17, str. 161]

2.3.3 Pest analýza

Jedná se o analýzu založenou na 4 základních faktorech, které mají vliv na organizaci z makrookolí. Jsou jimi faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

Obr. 2.3: PESTe analýza [18]



2.3.3.1 Politické faktory

Politické faktory obecně tvoří rámcové podmínky pro podnikání vůbec, bez ohledu na to, v jaké oboru organizace působí. Vybrané politické faktory:

- Vládní škrty a zvýšení výdajů.
- Změna vlády.
- Války a nepokoje.
- Změna vládní politiky.
- Čas do dalších voleb.
- Privatizace vs. znárodnění.

Tyto faktory mohou způsobit:

- Mocenské boje.
- Přehodnocení cílů, mise nebo vize organizace.
- Změnu vedení organizace.

- Změnu ve vlastnictví. [19]

2.3.3.2 *Ekonomické faktory*

Tyto faktory mají často vliv na rozhodování manažerů na strategické úrovni a proto by neměly být při analýze vnějšího prostředí opomíjeny. Základním ekonomickým ukazatelem, který měří výkonnost místní ekonomiky v dané zemi je HDP. Během přijímání nových zaměstnanců je důležitá informace o výši průměrné, popř. minimální mzdy. Dalším ekonomickým ukazatelem je úroková míra. Vyšší úroková míra je výhodná pro zahraniční investory, nižší je pak odrazuje. V případě domácích organizací je to přesně obráceně. Pokud je úroková míra nižší, vyplatí se organizaci investovat a její výrobky a služby mohou být levnější. [20]

Zde jsou další ekonomické faktory:

- Změny v odpovědnosti za poskytování sociálních nároků od státu.
- Nadměrný nárůst mezd.
- Míra nezaměstnanosti.
- Míra inflace.
- Vývoj kurzu domácí měny.
- Vliv EU a ostatních ekonomických sdružení.
- Mezinárodní smlouvy, jako např. GATT.
- Požadavky státu na půjčku.
- Recese.
- Zahraniční konkurence.
- Změny cen a zdrojů surovin. [19]

2.3.3.3 *Sociální faktory*

Organizace, která podniká na nějakém území, musí perfektně poznat životní styl, kulturu a životní úroveň místních obyvatel. Musí poznat jejich postoje, hodnoty, vliv náboženství apod. Stejně tak je důležité seznámit se s úrovní vzdělanosti a kvalifikovanosti místních obyvatel. To je jediný způsob, jak se může organizace sžít se okolním prostředím a mít tak dokonalý přehled o tom, co může očekávat od místních obyvatel. Jen tak se může společnost dokonale sžít se svým prostředím a bude mít dokonalý přehled o tom, co od místních lidí očekávat.

Další důležité sociální faktory:

- Návrat žen z mateřské dovolené.
- Najímání na práci brigádníků.
- Odchod do důchodu.
- Postavení žen ve společnosti.
- Hodnota volného času.

Možnost propouštění (souvisí s legislativou) [19]

2.3.3.4 *Technologické faktory*

Mezi ty nejvýraznější rozdíly mezi organizacemi patří jejich technologická vyspělost. Pokud chce organizace uspět na trhu, musí využívat nejnovější dostupné informační technologie. Proto je velmi důležité nezálehat a pravidelně aktualizovat operační a počítačové systémy a samozřejmě je také dokonale umět ovládat.

Mezi technologické faktory také můžeme zařadit řízení procesů, které se uskutečňují uvnitř organizace. Jedná se zejména o distribuční, výrobní, personální, dodavatelské a další procesy. Jejich cílem je zefektivnit tyto procesy a získat díky tomu velkou konkurenční výhodu.

2.3.3.5 *Rozšíření PEST analýzy*

Stále více nabývá na důležitosti ukazatel ekologie a legislativy. Proto byla původní PEST analýza rozšířena o další dvě písmena a to na PESTLE, kde „L“ znamená právě legislativu a „E“ ekologii.

LEGISLATIVA: Tyto faktory mají jak interní tak externí charakter. Jsou určité zákony, které ovlivňují prostředí podnikání v určitých zemích a zároveň si organizace vytvářejí svou vlastní firemní politiku. Právní analýza bere v úvahu oba tyto úhly pohledu a pak mapuje strategie ve světle těchto právních předpisů. Například, spotřebitelské zákony, bezpečnostní standardy, pracovní právo atd.

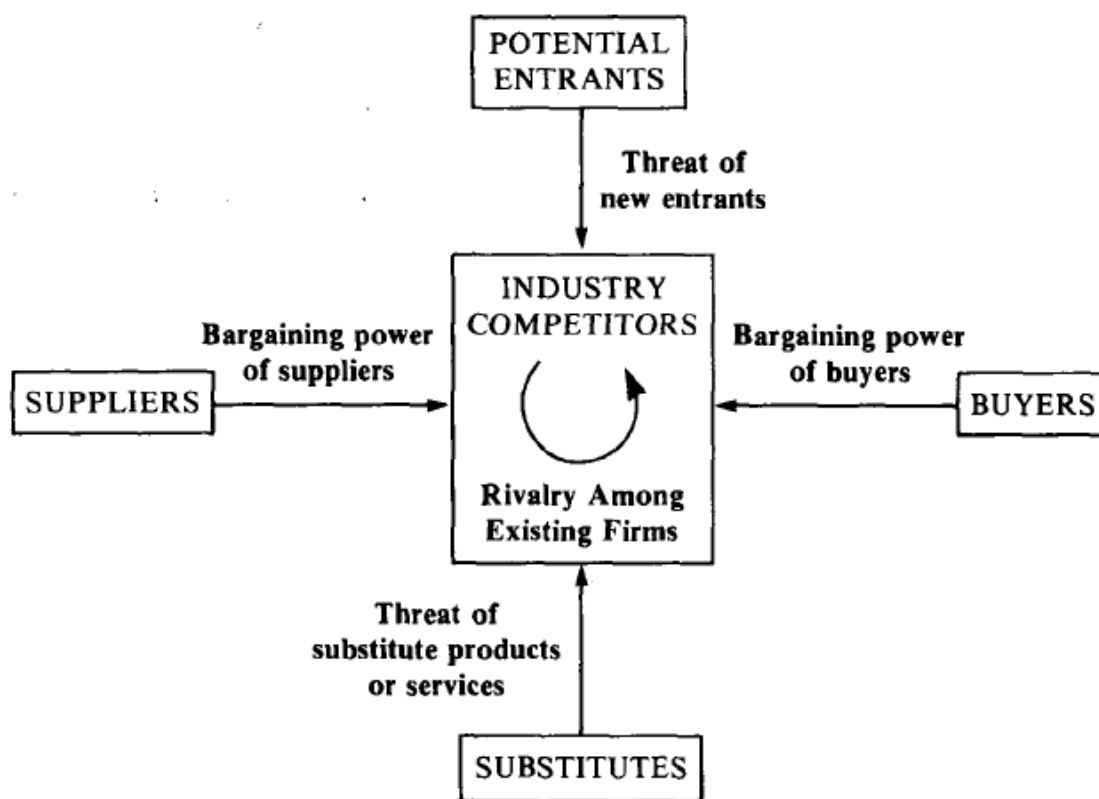
EKOLOGIE: Mezi tyto faktory patří všechny ty, které ovlivňují nebo jsou určeny pro okolní prostředí. Tento aspekt PESTLE analýzy je rozhodující pro určitá hospodářská odvětví především pro např. cestovní ruch, zemědělství, atd. Faktory environmentální analýzy zahrnují, ale nejsou omezeny na podnebí, počasí, zeměpisnou polohu, globální změnu klimatu, apod. [21]

2.3.4 Porterova analýza 5ti konkurenčních sil

Porterova analýza je v dnešní době populární metoda pro analýzu oborového prostředí a je sestavena z 5 částí:

1. Hrozba vstupu nových konkurentů.
2. Vyjednávací síla kupujících.
3. Hrozba substitutů.
4. Vyjednávací síla dodavatelů.
5. Rivalita mezi stávajícími konkurenty.

Obr. 2.4: Znázornění 5ti konkurenčních sil [5, str. 4]



2.3.4.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tuto hrozbu představují nové organizace, které se snaží proniknout na nový trh a tím vytvářejí stále rostoucí konkurenci a samozřejmě tak způsobují tlak na ceny. Jejich motivace je jasná, chtějí také „ukrojit“ kousek trhu. To se samozřejmě nelíbí již existujícím organizacím.

Ty se jim snaží vstup na trh co nejvíce znepříjemnit, v nejlepším případě mu úplně zabránit. Tímto se vytvářejí bariéry vstupu. Některé bariéry ale nejsou způsobené existujícími organizacemi, ale vznikají přirozeně. Nové organizace tak musí nabídnout specifický výrobek nebo službu, aby se mohly prosadit na trhu. Porter uvádí sedm bariér vstupu na nový trh:

1. **Úspory z rozsahu** – toho mohou využívat ty organizace, které na trhu fungují již delší dobu a které v minulosti prošly fází velkého růstu. Díky tomu, že vyrábějí ve velkém množství, snižují si tak své jednotkové náklady a tím i náklady celé výroby. Zároveň odebírají od svých dodavatelů ve velkém a získávají množstevní slevy. Nové organizace většinou tuto možnost nemají, a tak musí diferencovat svůj výrobek a dbát více na jeho kvalitu. Jen tímto způsobem mohou uspět v boji proti těžkému soupeři.

2. **Poptávková výhoda z rozsahu** – podobně jako v předchozím bodě, mohou velké organizace využívat toho, že jsou již etablované a známé organizace, což je pro ně reklama sama o sobě. Když se potom má zákazník rozhodovat, který ze dvou téměř identických výrobků si vybrat, pojistně sáhne po výrobku té společnosti, kterou dobře zná.

3. **Náklady na přechod** – u některých případů mohou být minimální, ale u případů, kde je například třeba nainstalovat software nebo nějaké zařízení, se mohou náklady na přechod ke konkurenci vyšplhat do vysokých čísel a tato změna se nemusí již zákazníkovi vyplatit.

4. **Kapitálové požadavky** – jsou takové obory, kde požadavky na kapitál jsou velmi velké. Tyto požadavky mohou být například velká výrobní hala, nové technologie, skladovací prostory, speciální nástroje a zařízení, náklady na marketing nebo rozšíření společnosti.

5. **Výhody nezávislé na rozsahu** – týká se to organizací, které mají výhodu takové kvality nebo nákladů, kterých nemohou ostatní konkurenti dosáhnout. Mohou to být dobrá lokalita, různé patenty, zavedená značka, přednostní přístup k nejkvalitnějšímu materiálu nebo dlouhodobě nasbírané zkušenosti.

6. **Nerovný přístup k distribučním kanálům** – organizace musí v první řadě svůj výrobek či službu prodat. Maloobchodní i velkoobchodní distribuční kanály mohou být omezené a existující organizace si je chtějí za každou cenu udržet. Často potom bývá jediným možným východiskem vytvoření si svého vlastního distribučního kanálu. Nejčastěji využívají možnosti obchodních zástupců.

7. **Restriktivní vládní politika** – nepříznivá politika státu může být další překážkou. Mezi tyto omezení například patří daně, licence nebo požadavky týkající se ochrany životního prostředí, bránění a podporování domácích společností. [5]

2.3.4.2 *Vyjednávací síla kupujících*

Mezi nejdůležitějšími faktory, které mají největší vliv na zákazníky, jsou kvalita a cena. Když je vyjednávací síla kupujících velká, nutí to organizace tlačit ceny dolů a zaměřit se na vysokou kvalitu svých produktů. Znamená to tedy, že jsou velmi citliví na změnu ceny a preferují tu nejnižší. Porter zmiňuje čtyři případy, kdy je vyjednávací síla kupujících vysoká:

- Existuje jen málo kupujících, nebo všichni nakupují ve velkém množství na jednoho prodejce. To se stává v organizacích s nízkými jednotkovými a vysokými fixními náklady a roste tak tlak na snižování cen.
- Náklady na přechod ke konkurenci jsou nízké.
- Výrobky nebo služby jsou si velmi podobné.
- Kupující věruhodně zastrašuje, že si produkt vyrobí sám v případě, že zisky společností jsou příliš vysoké.

Dále uvádí situace, kdy jsou kupující citliví na cenu:

- Kvalita výrobku je nižší.
- Prodávaný produkt představuje výraznou část celkových nákladů.
- Produkt má nízký vliv na další zákaznickový výdaje.
- Zákazníci s nízkými příjmy. [5]

2.3.4.3 *Hrozba substitutů*

V tomto případě mohou substituty představovat zdánlivě odlišné výrobky nebo služby. Nejdůležitějším znakem je, zda dokážou uspokojit stejnou potřebu. Může se například jednat o pobavení nebo o tentýž výrobek z jiného materiálu. Pokud organizace podcenění tento faktor, může to pak mít velký dopad na zisky organizace.

Znaky, které dle Portera ukazují na substituční hrozbu:

- Nízké náklady na přechod
- Relativní hodnota substitutu (poměr výkon/cena) je vysoká [5]

2.3.4.4 *Vyjednávací síla dodavatelů*

Silný dodavatel má velký vliv na organizaci, které dodává produkt, materiál nebo službu. Může si tak určovat cenu, množství, apod. Jsou zde však hranice, které dodavatel nesmí překročit. Jelikož neexistuje takový obor, který by neměl substituty, nemusejí si organizace nechat všechno líbit.

Porter jmenuje charakteristiky dodavatelů, kteří mají velkou vyjednávací sílu:

- Dodavatel není závislý na odběrateli.
- Dodavatel má koncentrovanější formu než odběratel.
- Dodavatelé dodávají diferencovaný produkt.
- Odběratel má vysoké náklady na přechod.
- Neexistuje substitut. [5]

2.3.4.5 *Rivalita mezi stávajícími konkurenty*

Organizace mezi sebou bojují a k tomu jak nad soupeřem vyhrát mají k dispozici několik nástrojů. Mezi základní druhy konkurence patří cenová a necenová konkurence. Cenová konkurence spočívá ve snižování cen prostřednictvím snižování nákladů, necenová konkurence se hlavně zaměřuje na kvalitu nebo propracovanější propagaci výrobku.

Porter uvádí situace, kdy je síla konkurence velká:

- Malý trh.
- Velké množství stejně velkých konkurentů bez výrazného vůdce.
- Konkurenti jsou oddaní svému podniku.
- Velké bariéry pro odchod z trhu.
- Konkurenti si navzájem neumí přechíst své záměry.

Dále naznačuje, kdy je účelné použít cenovou konkurenci:

- Jednotkové náklady jsou nízké a zároveň jsou fixní vysoké.
- Výrobky jsou téměř totožné a náklady přechodu jsou velmi nízké.
- Zboží není trvanlivé.
- Musí být zvýšena kapacita pro vyšší efektivitu. [5]

2.4 Strategické plánování obcí

Strategické plánování obcí je určitou obměnou strategického plánování organizace. „Východiskem, které určuje oblasti zájmu strategického plánu obce, je pak zákon o obcích č. 367/1990 Sb., § 14, který určuje působnost obce a na prvním místě pak jmenuje „schvalování programu rozvoje územního obvodu a provádění kontroly pro jeho plnění“. Obsah strategického plánu a jeho promítnutí v operativních plánech obce pak naplňují některé další odstavce § 14. Týká se to zejména hospodaření s majetkem obce, vyžadující bezpochyby stanovení cíle tohoto hospodaření a cest vedoucích k tomuto cíli. Totéž platí o stanovení rozpočtu obce, které je zpravidla z hlediska pojetí plánu krátkodobějšího charakteru, ale slouží rovněž určitému, dlouhodobějšímu, strategickému účelu – například vytváření pracovních příležitostí v obci. Stejně tak má strategickou povahu rozhodnutí o zakládání a zřizování právnických osob a zařízení, jejich rušení, rozhodování o účasti obcí v obchodních společnostech a nadacích a další činnosti svěřené obcí“. [22, strana 119]

Strategický plán obce má blízký vztah k územnímu plánování obce, který se stanovuje na dobu 10 let, lze ho však průběžně doplňovat. Marketingová strategie obce pak hlavně spočívá v „rozhodování o zaměření jednotlivých subjektů plánu (volbě trhu) a míře využití nástrojů marketingového plánování a marketingového mixu při plnění plánu“. [22, strana 119]

Strategický plán obce by měl navazovat na územně-technické podmínky již vytvořeného územního plánu. Jelikož územní plán je jeden z nejmocnějších nástrojů realizování strategie obce, je soulad těchto dvou zmíněných koncepčních dokumentů (strategického a územního) mimořádně důležitý a nutný. Období, pro která se strategické plány stanovují, jsou různá. Většinou se výhledově jedná o období na přibližně 15 až 20 let. Strategický plán je převážně psaný dokument, na rozdíl od územních plánů, a je doplněn o schémata a kartogramy.

Postup vytváření strategického plánu obce se více méně neliší od vytváření strategie organizace. Strategie obce se vyznačuje ve velkém množství subjektů, jejich nynější činnost a vývoj se musí brát v úvahu během vytváření strategie a v různé míře jejich (ne)závislosti na obci. Problémem obvykle bývají konfliktní zájmy, které se zpravidla odrážejí i při vytváření strategie obce. Stanovení marketingové strategie pak navazuje na strategii obce, kterou však nemůžeme stanovit bez jasné představy o budoucnosti obce, tedy její vize. K realizaci využívají nástrojů marketingového mixu – proto se také nazývá strategií marketingovou. Vytvoření vize ale nemůže být dílem samotného zastupitelstva a vedení obce.

Jedná se o východisko pro další strategické plány, a tak musí být odsouhlasena všemi zúčastněnými subjekty, kterých se budoucí strategie týká a zároveň těch, kteří ji mohou ovlivnit. Prvním krokem k úspěšnému zvládnutí strategie je sestavení pracovních týmů, které se zúčastňují této práce a v případě, že si je obec v rámci marketingového mixu dokáže nadále využívat, podílí se také na samotném zavádění strategie. [22]

Dalším specifikem sestavování strategických plánů obce jsou tyto dva problémy:

- *„Přítomnost různých politických subjektů při formování strategie a nutnost dosažení konsensu politických stran nejen při stanovení vize (což může být jednodušší úkol, neboť každý si přeje prosperující obec), ale zejména cest, vedoucích ke splnění těchto cílů.*
- *Potenciální hrozba změn vize při každé změně politické reprezentace obce,*
- *V případě veřejných služeb poskytovaných úřadem obce je nutno počítat s tím, že zdroje jsou vždy omezené, zatímco limit potřeb neexistuje“.* [22, strana 120]

Během strategického plánování jsou používány dva přístupy a to expertní přístup (*strategické plánování je při něm chápáno jako relativně uzavřený proces plánování přístupný pouze členům managementu*) a přístup komunitní (*strategické plánování je chápáno jak otevřený proces přístupný všem pracovníkům i dalším zainteresovaným subjektům*) [23]

3. Popis vybrané metody zkoumání využití strategického managementu.

3.1 Dotazování

Dotazování můžeme považovat za jednu z nejrozšířenějších metod výzkumu. „Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaných (respondentem).“ [24, s. 32] V tabulce č. 2 jsou pro srovnání uvedeny základní techniky dotazování podle různých hledisek.

Tabulka 3.1: Srovnání technik dotazování [25]

| Hledisko | Písemné | Osobní | Telefonické | Elektronické |
|-------------------------------------|---------|---------|---------------------------------------|--------------|
| Výše nákladů | Nízké | Vysoká | Střední | Nejnižší |
| Náročnost na organizaci | Nízká | Vysoká | Roste v závislosti na počtu rozhovorů | Nízká |
| Míra návratnosti odpovědí | Nízká | Vysoká | Dostí vysoká | Nízká |
| Kontakt s respondentem | Žádný | Úzký | Nepříliš úzký | Žádný |
| Využití v kvantitativních výzkumech | Omezené | Vysoké | Dostí vysoké | Vysoké |
| Rychlost provedení | Střední | Střední | Vysoká | Vysoká |

V původní tabulce ještě nebylo uvedeno elektronické dotazování a to z toho důvodu, že v době sestavení této tabulky (r. 1996) šlo o relativně novou techniku a v našich podmínkách se pro nízký počet možných respondentů, kteří užívají elektronickou poštu, prakticky nevyužívala. [25] V dnešní době je elektronické dotazování běžnou výzkumnou technikou a získává na své oblíbenosti. Jeho „výhodou (elektronického dotazování) je minimální finanční a časová náročnost...zpracování odpovědí je jednodušší, protože všechna data, a tedy i odpovědi, jsou v elektronické podobě...nepotřebuje tazatele, tím je dána jeho nestrannost.“ [26 s. 144]

Základní přístupy ke sběru dat pomocí dotazování jsou:

- **Osobní dotazování**, během kterého jsou respondent a tazatel tváří v tvář (v přímém kontaktu).
- **Telefonické dotazování**, kdy dotazování probíhá přes hlasový kontakt;

- **písemné dotazování**, kdy je dotazník zaslán respondentovi poštou a není tady žádný přímý ani nepřímý kontakt.

- **Internetové nebo webové dotazování**, kdy podobně jako u písemného není žádný tazatel a dotazování probíhá přes internet (web). [27]

3.1.1. Osobní dotazování

Osobní dotazování je forma rozhovoru tazatele s jednou osobou nebo se skupinou osob (většinou 6 až 10 dotazovaných). „*Je ze všech způsobů dotazování nejvšestrannější a umožňuje položit mnohem více otázek (než telefonické – pozn. autora) i zaznamenat dodatečná pozorování samotného respondenta (oblečení, způsob vyjadřování atd.)*“ [28, strana 127]. Je to takový druh sociální komunikace, během které jeden účastník klade otázky druhému účastníkovi, který na ně odpovídá. Oproti pozorování, které je zaměřeno na popis chování v daném okamžiku, díky ústnímu dotazování získáváme informace jak o současnosti, tak o minulosti a budoucnosti. U respondenta nás zajímají jeho motivy, postoje, zájmy, hodnoty a názory, které se vztahují k předmětu probíhajícího zkoumání. Ústní dotazování může sloužit k těmto účelům:

- Je to postup, který nám umožňuje identifikovat proměnné, na které budeme později orientovat výzkum. Díky tomu se snáze můžeme zorientovat ve formulaci vědeckého problému a zároveň nám usnadňuje formulaci hypotéz.
- Může být použit jako hlavní nástroj výzkumu. V kvantitativním přístupu půjde zejména o dotazník a strukturovaný rozhovor.
- Může být využita jako doplněk dalších metod – pro potvrzení jiných metod, zkoumání nečekaných výsledků nebo třeba pro výzkum motivací respondentů a důvodů jejich odpovědí.

Cílem ústního dotazování je získání platných a spolehlivých údajů. Na splnění tohoto cíle závisí fakt, zda je respondent schopen na otázky odpovídat – musí otázkám rozumět, musejí být jasné, jednoznačné, objektivní, pokud možno krátké a musí být formulovány v takovém jazyce, který je pro respondenta srozumitelný.

U rozhovoru bývá obtížné vedení záznamů, které mohou mít výrazný vliv na validitu a spolehlivost údajů. Záznamy můžeme pořizovat následujícími způsoby:

- Během rozhovoru. To však může vytvářet napjatou a nedůvěryhodnou atmosféru. Respondent obvykle zbystří, některé informace sděluje jen velmi opatrně nebo vůbec, může se začít přetvářet nebo úplně odmítne spolupracovat.
- Použit nahrávací zařízení (magnetofon, diktafon, apod.). Tento způsob může mít stejný dopad jako pořizování záznamů během rozhovoru, viz bod výše.
- Pamatovat si – to ale znamená mnohem větší úsilí pro tazatele. Musí nejen vést rozhovor, soustředit se na odpovědi, aby na ně mohl popřípadě reagovat, ale zároveň si musí všechno pamatovat. V tomto případě pomáhá dělat si poznámky nebo si na odpovědi vytvořit formulář.
- Využít jinou osobu, která může tajně sledovat průběh rozhovoru a dělat si poznámky, bez vědomí respondenta. Tento způsob je považován za neetický.

Ústní dotazování má řadu svých výhod a také nevýhod. Mezi výhody můžeme zařadit to, že během rozhovoru můžeme snadno reagovat na vzniklé situace (pokud respondent otázce nerozumí, můžeme ji objasnit, přeformulovat nebo zopakovat). Pokud se jedná o takový typ otázky, které respondent sděluje neochotně, nebo se jím vyhýbá (náboženství, sexuální orientace, apod.), můžeme odpověď získat díky vhodným projektivním otázkám. Dále díky němu můžeme prozkoumat různou motivaci odpovědí respondentů a zkoumat hlubší kontext, můžeme dotazovaného více motivovat, eliminovat zábrany a snížit jeho obavy. Spoustu informací lze získat přímou otázkou. Do rozhovoru můžeme vstupovat s doplňujícími a upřesňujícími otázkami a v poslední řadě sledovat neverbální signály.

Nevýhodou tohoto typu dotazování je pak především jeho časová náročnost. Když sečteme čas přípravy a záznamů, jeden rozhovor může zabrat v rozmezí 60 - 120 minut. V některých případech lze využít více tazatelů – tímto způsobem můžeme sice získat rychleji větší počet odpovědí, ale je s tím spojen další problém, a tím je subjektivita každého tazatele, kdy tazatel na základě svých „dojmů“ může zkresleně interpretovat výsledky. [29] Nejčastější chyby této sociální percepce jsou:

- Efekt pořadí – *„výzkumník má tendenci podléhat prvnímu dojmu o druhém. V dalším procesu poznání se potom zaměřuje hlavně na informace, které ho v prvním dojmu utvrzují“.*
- Haló – efekt – *„posuzovatel se nechává celkově ovlivnit určitým výrazným, ovšem nevýznamným znakem dotazovaného.“*

- Stereotypizace – „výzkumník má tendenci připisovat zkoumanému určité charakteristiky pouze na základě jeho přiřazení k určité sociální skupině“.
- Projekce – „jde o promítání vlastních rysů do druhých lidí, tendenci připisovat své pocity a motivy jiným osobám“. [29, strana 118]

3.1.2 Písemné dotazování

Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu dotazování. Smysl dotazníků spočívá v položení několika otázek v písemné podobě respondentovi, který na ně následně odpovídá, vybírá si položky, se kterými (ne)souhlasí nebo vybírá takovou možnost, která je mu nejbližší. Stejně jako u rozhovoru se snažíme získat informace o respondentových motivech, postojích, názorech, hodnotách, apod. Zvláštní formou dotazníků je anketa. Ta je většinou mnohem kratší a zaměřuje se na užší problematiku.[29]

Dotazník nebo anketa se může respondentům poslat poštou, rozdávat na akcích, se kterými téma dotazníků souvisí (výstavy, veletrhy, propagační akce) anebo přiložit ke kupovanému výrobku. [25]

Výhod dotazníků je hned několik. Ve srovnání s rozhovorem pomocí dotazníku můžeme získat mnohem větší počet respondentů. Údaje, které získáme z dotazníku, jsou zároveň jednodušší a lze je plně kvantifikovat a statisticky zpracovat. Díky anonymní formě dotazníků můžeme motivovat k větší upřímnosti a otevřenosti. Díky počtu potenciálních dotazovaných a poměrné snadnosti zpracování výsledků, je nákladově mnohem méně náročný než rozhovor (a jiné kvalitativní metody – např. pozorování) a neklade tak vysoké nároky na tazatele (například na jeho komunikační dovednosti, pozornost, apod.). Navíc míra subjektivity je v tomto případě minimální.

Mezi nevýhody dotazníku patří nízká návratnost, která se udává jen 50 %. Návratnost můžeme zvýšit přítomností tazatele u vyplňování – to však může na respondenta působit spíše negativně. Dále to může být riziko, že výběr alternativ neposkytuje vhodnou odpověď – respondent pak vybírá „nejmenší zlo“ nebo vybere náhodnou odpověď. V případě, že respondent otázce nerozumí, není možnost mu ji objasnit. Oproti rozhovoru nemáme možnost sledovat většinou důležité neverbální signály, díky kterým můžeme získat spoustu doplňujících informací. Někdy se také může stát, že respondenti hledají určitou logiku v otázkách a snaží se tak odpovídat k prospěchu svému nebo ku prospěchu tazatele. Nesmíme zapomenout na riziko spojené s délkou dotazníků, která zvyšuje možnost únavy respondenta a tak i nedbalost, náhodnost a pokles motivace na dokončení dotazníků. [29]

4. Představení vybraných obcí

Tato kapitola se věnuje již samotným obcím a průzkumu. Pro výběr obcí nebylo přesně určené konkrétní kritérium. Snahou bylo mít zastoupeno alespoň 5 skupin pro lepší srovnání. Vybrané obce jsou z Moravskoslezského kraje a jsou to: Baška, Bohumín, Čeladná, Frenštát pod Radhoštěm, Hukvaldy, Kunčice pod Ondřejníkem, Metylovice, Nošovice, Palkovice, Paskov, Pržno, Raškovice, Staré Hamry a Sviadnov.

Nejprve si představíme jednotlivé obce krátkou charakteristikou. Počet obyvatel a krátký popis obcí je vždy převzatý z oficiálních webových stránek dané obce. V následující kapitole jsou již výsledky průzkumu, který byl prováděn pomocí dotazníku. Dotazník se skládal ze čtrnácti otevřených, uzavřených a polootevřených otázek a respondentům zabral průměrně 3 minuty na vyplňování. Byl rozeslán celkem čtyřiceti obcím a celkově se jich vrátilo 14. Návratnost byla 35%. Dotazník nalezneme v příloze 1. Jak bylo uvedeno v úvodu, cílem dotazníku bylo zjistit, zda vybrané obce využívají strategické plánování a pokud ano, jaké metody k němu používají a jakým způsobem nechávají strategický plán zpracovat – zda si jej zpracovávají samy obce nebo si najímají externí firmu. Z tohoto cíle se vycházelo při tvorbě hypotéz. Pro jejich stanovení jsme vycházeli z Potůčka (2007):

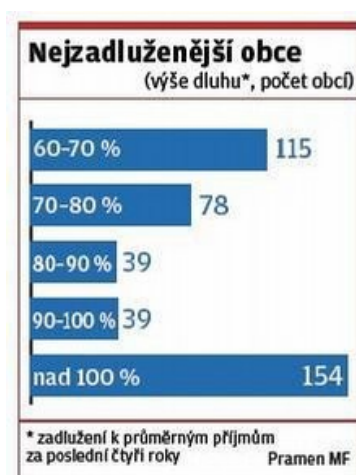
„Samovolný rozvoj strategického vládnutí na lokální úrovni je důkazem jeho společenské potřeby. Ze strany pořizovatelů nešlo přitom ani tak o vědomé osvojování toho či onoho teoretického konceptu, jako o zcela praktické poznání, že bez stanovení dlouhodobých a přitom realistických cílů nemá daná komunita šanci racionálně hospodařit se svým územím, finančními zdroji, rozvíjet investiční činnost a koneckonců ani využívat lidský potenciál.“

Hypotéza 1: Všichni dotazovaní respondenti (obce) využívají strategické plánování

Další hypotéza je postavena na článku z webových zpráv na www.e15.cz, který pojednává o vládou schválené finanční ústavě, která se nezabývá jen zadlužeností státu jako takového, ale zaměřuje se také na zadluženost jednotlivých obcí. Dokazuje to tak i obrázek níže. Předpokládáme tedy, že obce nebudou chtít vydávat finanční prostředky externím firmám

za službu, kterou si mohou udělat sami. Navíc se domníváme, že strategické plánování obsahuje informace, které by si měla každá organizace, a tak i obce, nechat pro sebe, aby nedošlo k jejich zneužití.

Obr. 4.1: Grafické znázornění nejzadluženějších obcí [49]



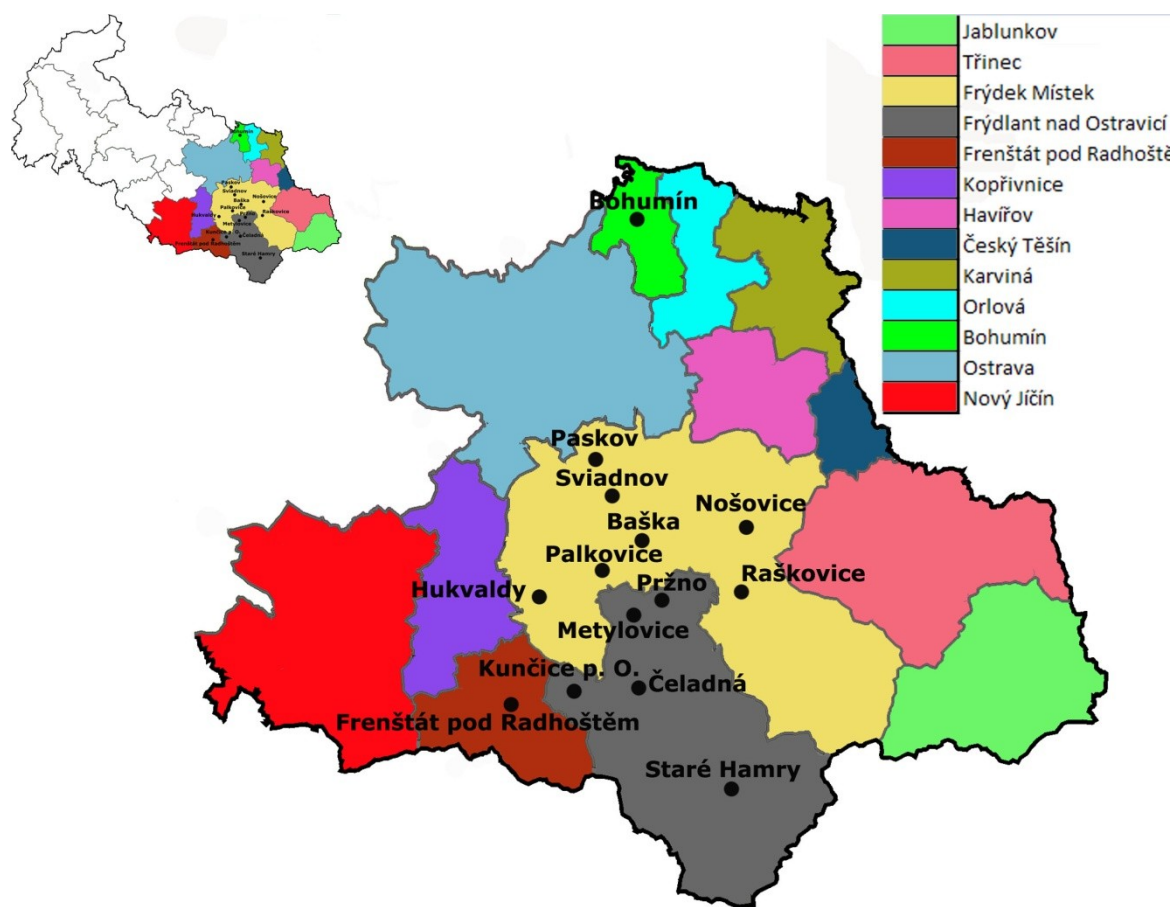
Hypotéza 2: Je větší pravděpodobnost (více než 50 %), že si obce budou zpracovávat strategické plány samy.

Hypotézy se pomocí dotazníkového šetření budeme snažit potvrdit nebo vyvrátit.

U jedné z vybraných obcí byl následně proveden rozhovor, který měl přiblížit strategické plánování dané obce. Jako reprezentant byla vybrána Čeladná. Důvodem by fakt, že Čeladná je součástí nejvíce zastoupeného mikroregionu této práce, a to Mikroregionu Frýdlantsko – Beskydy. Rozhovor se skládal z jedenácti otevřených otázek a doba trvání byla 20 minut. Cílem rozhovoru bylo rozebrat strategické plánování Čeladné do větších podrobností. Čeladná je známá převážně jako destinace pro investory, golfové a lázeňské nadšence. Proto nás zajímalo, zda a jakým způsobem jsou zakomponovány priority jednotlivých skupin lidí do strategického plánování a jakým prioritám dává obec při plánování přednost. Dále nás zajímalo, zda své plány propojuje s plány mikroregionu, jehož je součástí, nebo zda je od svých odděluje. Rozhovor můžeme najít v příloze 2.

Pro zpřehlednění je v obrázku níže zobrazení vybraných obcí v mapě Moravskoslezského regionu.

Obr. 4.2 Zobrazení vybraných obcí v mapě [zdroj: vlastní zpracování]



4.1 Baška

Počet obyvatel: 3 418

Baška vznikla v roce 1960, kdy se sloučily původně samostatné obce - Baška, Hodoňovice a Kunčičky u Bašky v jednu samostatnou obec. Nejstarší část obce - Kunčičky u Bašky - historicky sahá až do 13 století. Pojmenování Baška nejspíše pochází od nějakého pana Bašky, který tuto ves v daném období osadil. Avšak podle dnes již nežijícího kronikáře obce Bedřicha Fšera bylo jméno převzato od Valachů, kteří tam chovali ovce (dříve se na vizovicku a valašsku ovčím říkávalo „baška“. Jednou z největších a nejznámějších dominant Bašky je stejnojmenná vodní nádrž Baška s vodní plochou 33 ha, která v letních měsících nabízí možnost koupání nebo rybolovu. [32]

4.2 Bohumín

Počet obyvatel: 21 762

O Bohumíně se říká, že je to město plné kontrastů – lidé ho buď mají rádi, nebo nemají, nic mezitím není. Může to být způsobeno množstvím zeleně a vodních toků v kontrastu se zdejším průmyslem a s ním spojenou dopravou. První písemná zmínka o Bohumíně je z roku 1256, kdy se město jmenovalo Bogun. Dnešní podobu město získalo již v roce 1974, kdy se spolu s Ostravou a dalšími městy stalo průmyslovou oblastí v Moravskoslezském regionu. Působí zde taky několik významných podniků (například České dráhy – železniční stanice a lokomotivní depo). [33]

4.3 Čeladná

Počet obyvatel: 2 300

Počátky obce Čeladná lze pravděpodobně datovat k přelomu 14. a 15. století. První písemná zmínka je však až z šestnáctého století, kdy byla roku 1581 zapsána v urbáři hukvaldského panství. Název obce je dle pověstí odvozen od čeládky, která na zmíněné Hukvaldy docházela. Významným rokem byl rok 1902, kdy do Čeladné přišel MUDr. Jan May se svou ženou, a koupili místní hotel Skalka. Ten pak společně přebudovali na lázně a sanatorium pro ostravské horníky. Dnes se tyto lázně jmenují Beskydské rehabilitační centrum, a jsou vyhlášeným léčebným a rekreačním centrem. Byly průkopníkem celotělové chladové terapie, tzv. kryoterapie a také léčbou tmou. Dalším významným rokem pro Čeladnou byl rok 2000, kdy bylo otevřeno tehdy největší golfové hřiště v České republice. Zároveň byla zahájena stavba nového centra obce. Od této doby prochází Čeladná obrovským vývojem a stala se vyhledávaným místem pro bydlení, rekreaci, turismus a samozřejmě pro investory.[34]

4.4 Frenštát pod Radhoštěm

Počet obyvatel: 10 942

Tato obec se nachází v malebné kotlině Beskyd. Dnes ji hlavně tvoří náměstí s novorenesanční radnicí a částečně zachovalým podloubím. V této obci a jejím okolí žilo, tvořilo nebo jen chodilo na návštěvy mnoho významných výtvarníků, sochařů a spisovatelů. Obec nabízí několik možností pro pěší a cykloturistiku, jízdu na kolech, paragliding nebo lyžování. Díky své krásné přírodě, přívětivosti a pohostinnosti jeho obyvatel je Frenštát pod

Radhoštěm více a více vyhledávaným střediskem, které nabízí širokou škálu turistických a sportovních možností. [35]

4.5 Hukvaldy

Počet obyvatel: 1 967

První písemná zmínka o obci Hukvaldy je z roku 1294. Dnes se skládají ze čtyř částí: Hukvaldy, Horní Sklenov, Dolní Sklenov a Rychaltice. Hukvaldy jsou poslední čistě lašskou obcí na Valašsko – Lašském rozhraní. Vévodí jim zřícenina jednoho z nejmohutnějších hradů na Moravě ze 13. století. Obec také proslavil skladatel Leoš Janáček, po kterém je pojmenován i každoroční mezinárodní hudební festival Janáčkovy Hukvaldy. [36]

4.6 Kunčice pod Ondřejníkem

Počet obyvatel: 2 181

První písemná zmínka o Kunčicích pod Ondřejníkem je již z roku 1581. Tato obec leží v půvabném úbočí Ondřejníku v Moravskoslezském regionu. Díky této příznivé poloze a dobré dopravní dostupnosti jsou Kunčice oblíbenou rekreační oblastí. Kunčice pod Ondřejníkem jsou také ideální destinací turistických cest do beskydských hor. Také cyklisté si zde přijdou na své. Jsou zde vybudovány řady označených cyklostezek pro řadu nejen rodinných výletů.[37]

4.7 Metylovice

Počet obyvatel: 1 599

Obec Metylovice leží na úpatí Beskyd, pod lesnatou horou Ondřejníkem, na místě, kde se každému naskytne krásný výhled na okolní hory.

Písemná historie této obce začíná na konci 13. století, kdy ji začali osidlovat první obyvatelé. Obec je známá pro svou rozvinutou kožedělnou výrobu (hlavně výrobu bičů) mezi 17. a 20. stoletím. Ty byly exportovány nejen do Evropy ale také do zámoří. Obec Metylovice je dodnes bohatá svou rozmanitostí a malebností. Měla a má svůj svérázný hospodářský, kulturní, společenský a sportovní život a také se může pochlubit řadou důležitých lidí. [38]

4.8 Nošovice

Počet obyvatel: 985

Obec Nošovice je vstupní branou do Moravskoslezských Beskyd. Nošovice jsou především známé tradiční výrobou kysaného zelí, kdy v roce 2007 dokonce získaly ochrannou registraci Evropské unie. Významným obdobím byla polovina 60. let 20. století, kdy se v centru začalo s výstavbou pivovaru Radegast. První várka piva zde byla uvařena v roce 1970. Další velkou událostí v této obci bylo vystavení jihokorejské automobilky Hyundai v roce 2006. V dnešní době je továrna Hyundai Motor Manufacturing Czech jednou z největších automobilek v České republice. [39]

4.9 Palkovice

Počet obyvatel: 3 125

První psaná zmínka o obci Palkovice je z roku 1437, kdy se pod svým jménem objevuje v písemných pramenech. Palkovice jsou tvořeny ze dvou částí - Palkovice a Myslík a leží v předhůří Moravskoslezských Beskyd v okrese Frýdek-Místek. V 60. letech byla v obci vybudována známá rekreační přehrada Olešná, která nabízí spoustu příležitostí ke sportovnímu a turistickému využití. V této obci také najdeme lyžařskou sjezdovku s umělým osvětlením a umělým zasněžováním. Díky své krásné přírodě a sportovnímu využití jak v zimě, tak v létě, je častou destinací turistů. [40]

4.10 Paskov

Počet obyvatel: 4 001

První písemná zmínka o obci pochází z roku 1267. Paskov se nachází na Severní Moravě. Nachází se zde významná společnost OKD, provozující důl, na kterém je závislá většina obyvatel Paskova a okolí. Historie těžby v Paskově sahá do roku 1960, kdy se vybuďovala těžební infrastruktura. Vedení OKD ovšem dne 17.9.2013 rozhodlo uzavřít tento důl na černé uhlí. [41]

4.11 Pržno

Počet obyvatel: 1 045

Pržno je obcí, která vznikla na údolí záplavové řeky Ostravice. Historie obce v písemných pramenech dosahuje až k roku 1372. Rozkvět (tehdy nazývaného) městečka

Pržna započal již před rokem 1516. I přesto, že je Pržno malou obcí (dokonce nejmenší katastrální obcí v bývalém okrese Frýdek-Místek), může se pyšnit bohatou historií. [42]

4.12 Raškovice

Počet obyvatel: 778

Obec Raškovice se rozprostírá v údolí řek Morávky a Mohelnice obklopené horami Moravskoslezských Beskyd. Od roku 1305, kdy jsou datovány první písemné zmínky, se obyvatelé obce živili nejen tradičním zemědělstvím a tkalcovstvím, ale také se uplatnila průmyslová výroba, textilní výroba a v současnosti také elektrotechnická. Nachází se zde Památník Raškovice, který svým programem navazuje na bohatou vlastivědnou a spolkovou činnost z posledních 100 let, a po celý rok nabízí nejen národopisné expozice, ale také výstavy a program, které jsou zaměřené na ožívování starých zvyků a činností, které v průběhu let upadly v zapomnění. [43]

4.13 Staré Hamry

Počet obyvatel: 562

První písemné zmínky o obci jsou z roku 1640, kdy byly založeny první železářny ke zkujňování železa. Nato se v přilehlých obcích začaly zakládat nové hutě a těmto osadám se začalo říkat hamry staré – odtud pochází název této obce. Koncem šedesátých let došlo vlivem vybudování přehradní nádrže na pitnou vodu Šance k zatopení původního centra obce a jejímu rozdělení na dvě části. Obec Staré Hamry se celá nachází v CHKO Beskydy. Celoročně je destinací cykloturistů, pěších turistů a oblíbenců běžeckého a sjezdového lyžování. K nejnavštěvovanějším částem obce patří Gruň, Samčanka, Bílý kříž a areál Maryčky Magdonové. [44]

4.14 Sviadnov

Počet obyvatel: 1 587

První písemná zmínka o obci je již z roku 1267. Sviadnov se taktéž nachází v okrese Frýdek-Místek, v Moravskoslezském regionu. Většina katastru obce sice leží na Moravě, ale její menší část katastru s místní čistírnou odpadních vod leží ve Slezsku. V jihozápadní části obce se tyčí 80-ti metrový kopec Štandl, na kterém můžeme najít zbytky středověkého opevnění (dnes už jen terénního rázu). Pod Štandlem je dnes vytvořena rekreační oblast s ohništěm. V jeho blízkosti jsou také dva jezdecké kluby - jeden pro parkurové skoky a druhý

pro westernovou a anglickou klasickou jízdu. Jsou zde také pořádány rekreační jízdy na koních a rehabilitaci nemocných. Zároveň se tam pořádají různé obecní anebo soukromé akce. [45]

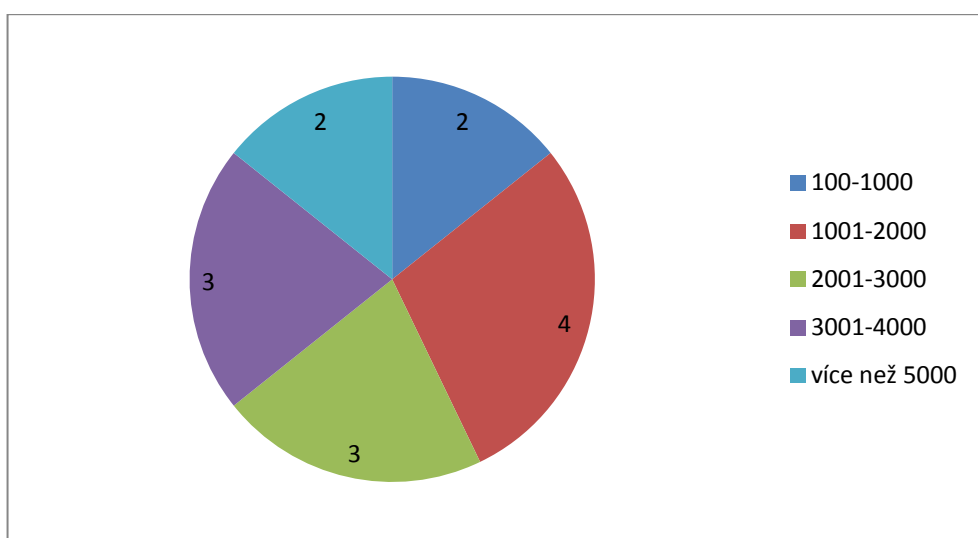
5. Vyhodnocení současného stavu využívání strategického řízení v obcích.

V této kapitole budou graficky zobrazeny jednotlivé odpovědi získané dotazníkovým šetřením.

5.1 Souhrn otázek s grafickým vyjádřením odpovědí.

Otázka 1: Počet obyvatel obce.

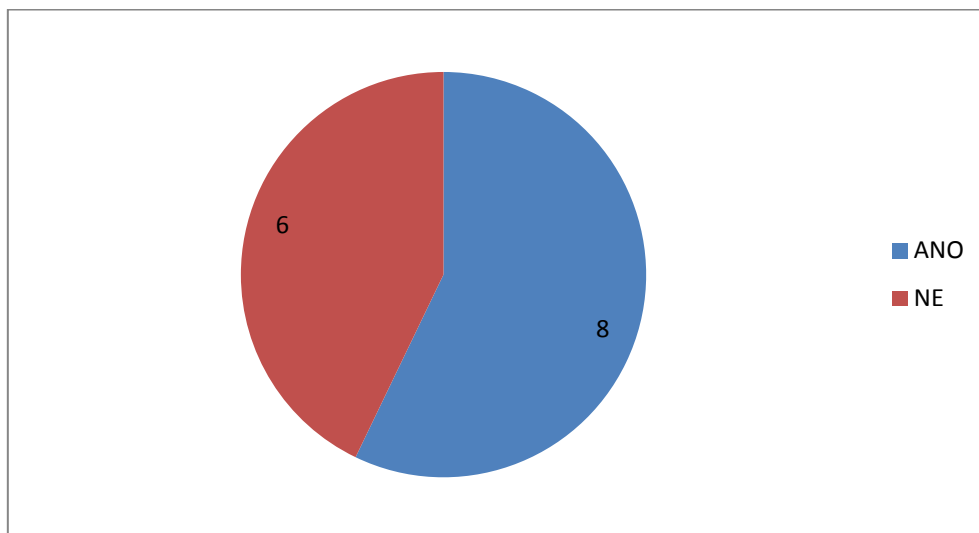
Graf 5.1: Počet obyvatel. [Zdroj: vlastní zpracování].



Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, obce byly vybrány tak, aby bylo zastoupeno alespoň pět skupin. Největší skupinu tady zastupují obce do 2000 obyvatel, tedy 29 %.

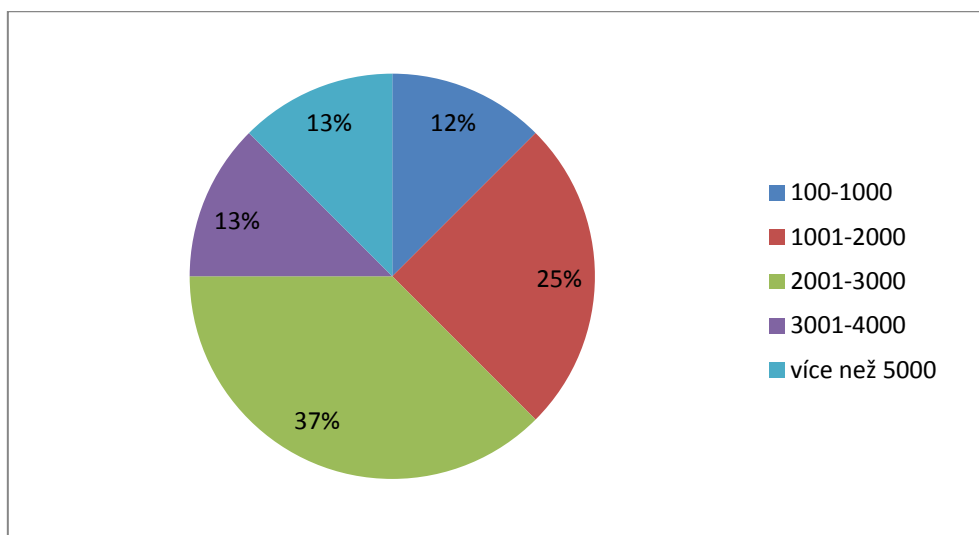
Otázka 2: Je tato obec turistická/rekreační oblast?

Graf 5.2: Zobrazení, zda je obec turistickou nebo rekreační oblastí. [Zdroj: vlastní zpracování].



To, zda je nebo není obec turistickou nebo rekreační oblastí, má vliv na obsahovou část strategických plánů. Jak se však dozvíme z otázky č. 3, nemá vliv na to, zda využívá strategické plánování.

Graf 5.3: Zobrazení, zda se turistické/rekreační oblasti vyskytují více v obcích s větším počtem obyvatel. [Zdroj: vlastní zpracování].

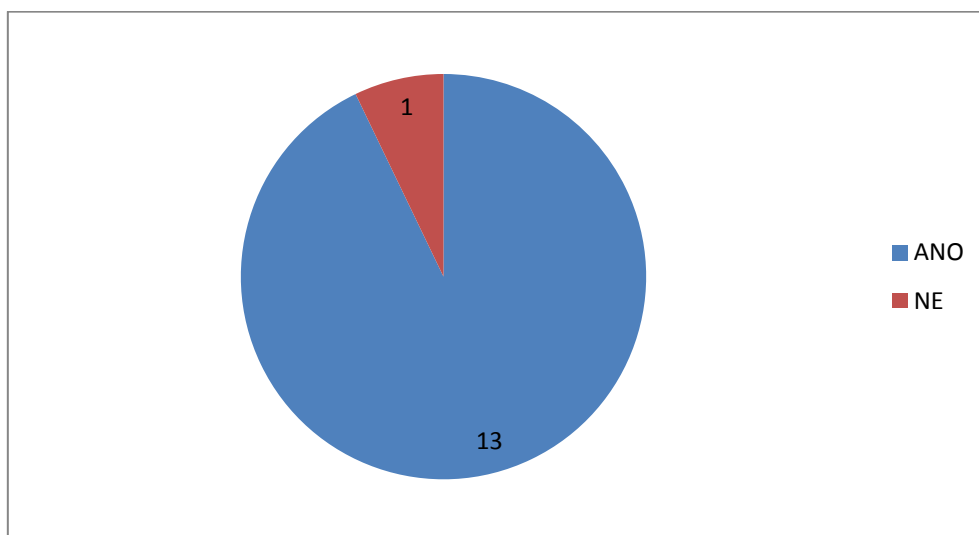


Z grafu můžeme vyčíst, že počet obyvatel nemá významný vliv na to, zda obec je nebo není turistickou/rekreační oblastí.

Otázka 3: Využíváte strategické plánování?

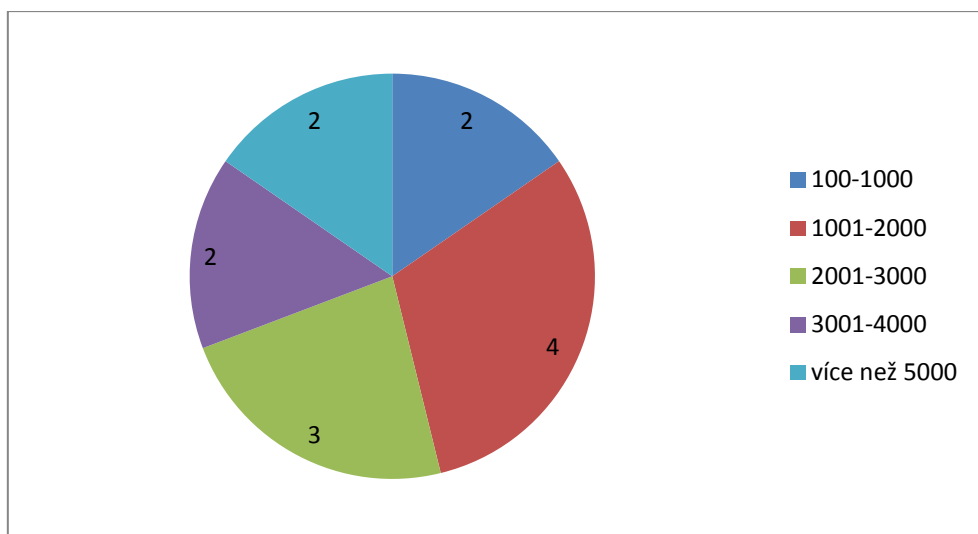
Tato otázka nám ověří první stanovenou hypotézu: Všichni respondenti budou využívat strategické plánování. Zároveň se jedná o filtrační otázku, kdy pokud dotazovaný odpověděl „ne“, dotazování pro něj skončilo.

Graf 5.4: Počet obcí, které využívají strategické plánování. [Zdroj: vlastní zpracování].



Z grafu vidíme, že celých 93% dotazovaných využívá strategické plánování. Tímto jsme si vyvrátili první stanovenou hypotézu. Tedy ne všechny dotazované obce využívají strategické plánování. Jedna z obcí na tuto filtrační otázku odpověděla záporně, a to obec Palkovice. Důvodem může být fakt, že Palkovice nejsou turistickou ani rekreační oblastí a turistické atrakce (například lyžařská sjezdovka) je ve vlastnictví soukromníků, zřejmě tak nepřikládají strategickému plánování význam. I přesto je poměr 13 ze 14ti pěkný výsledek.

Graf 5.5: Závislost využívání strategického plánování na počtu obyvatel. [Zdroj: vlastní zpracování].

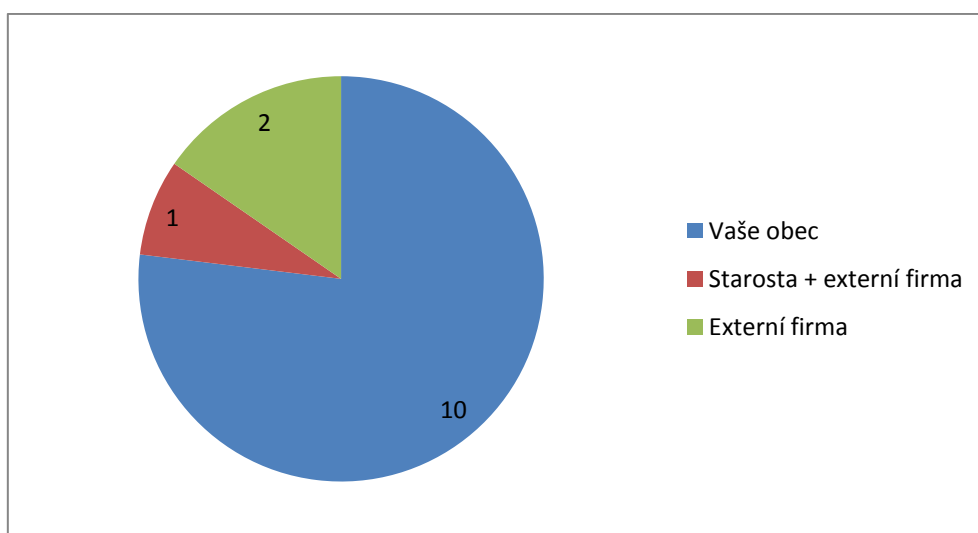


Z grafu je opět patrné, že počet obyvatel obce našeho průzkumu nemá vliv na to, zda obec bude nebo nebude využívat strategické plánování.

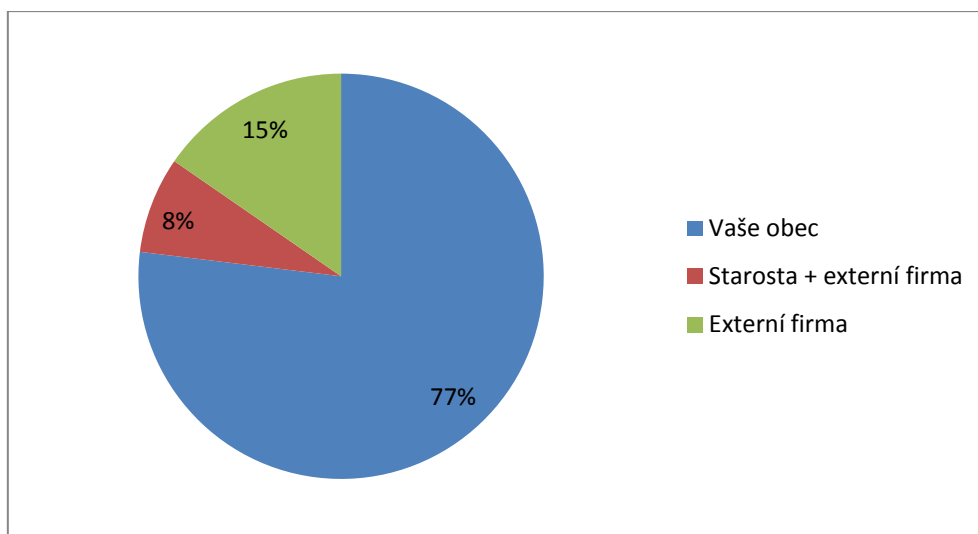
Otázka 4: Kdo u vás zpracovává strategické plány?

Touto otázkou si potvrdíme nebo vyvrátíme druhou hypotézu: Je větší pravděpodobnost (více než 50 %), že si obce budou zpracovávat strategické plány samy.

Graf 5.6: Kdo v obci zpracovává strategické plány. [Zdroj: vlastní zpracování].



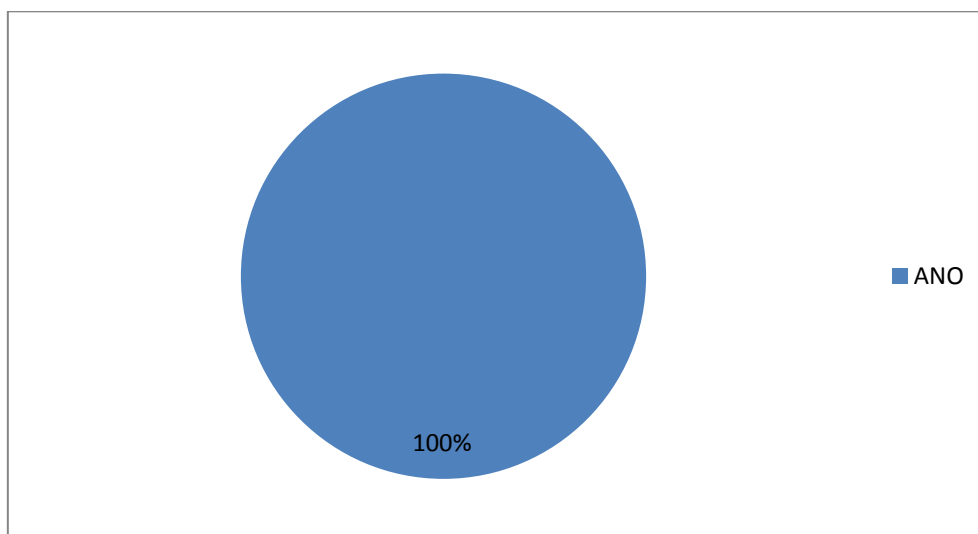
Graf 5.7: Kdo v obci zpracovává strategické plány v procentuálním vyjádření. [Zdroj: vlastní zpracování].



U grafu vidíme, že se nám podařila potvrdit i druhá hypotéza. Většina z dotazovaných obcí, 77 %, si strategické plány zpracovává sama. Důvodů může být hned několik. Obec se může tímto způsobem snažit ušetřit náklady, které by plynuly z využívání služeb externí firmy. Dalším vysvětlením může být, že obec nechce sdílet soukromé informace a své plány s externí firmou kvůli úniku informací. Důvodem, proč si obce nechávají dělat Strategické plány odbornými firmami je, dle jednoho zástupce obce, zejména to, že konečnou (přijatelnou) podobu může poskytnout odborný zpracovatel. Obec zadá podklady, vstupy – co by si představovala a finální podobu, jak měl strategický plán vypadat, zpracuje odborný externí pracovník. Malé obce rovněž nemusí mít pracovníky v takové odbornosti ani počtu. Pokud se pak strategie má například předkládat jako koncepční materiál k dalšímu hodnocení, žádosti o dotaci apod., musí mít určité podstatné náležitosti.

Otázka 5: Je tato obec součástí nějakého mikroregionu?

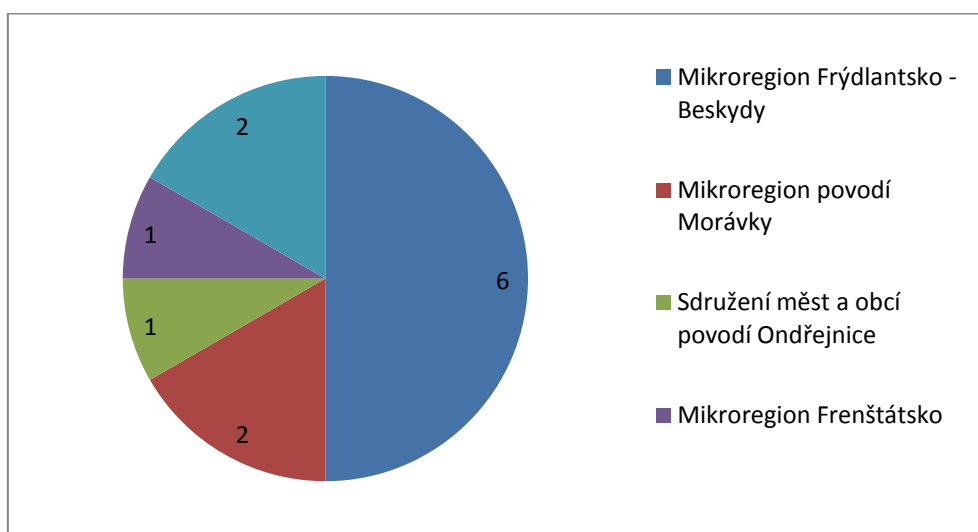
Graf 5.8: Znázornění, zda jsou obce součástí mikroregionu. [Zdroj: vlastní zpracování].



Každá z dotazovaných obcí je součástí nějakého mikroregionu. Být součástí mikroregionu má za hlavní důvod především dosažení společného cíle. Také se může jednat o možnou spolupráci na větších projektech, možnost získat dotace z Evropské unie anebo se obce mohou vzájemně inspirovat.

Otázka 6: Jakého mikroregionu?

Graf 5.9: Znázornění, jakého mikroregionu jsou obce součástí. [Zdroj: vlastní zpracování].



5.1.1.1 Frýdlantsko - Beskydy

Do tohoto mikroregionu patří Pržno, Metylovice, Kunčice pod Ondřejníkem, Čeladná, Baška a Staré Hamry

5.1.1.2 *Mikroregion povodí Morávky*

Součástí tohoto regionu jsou Raškovice a Nošovice

5.1.1.3 *Sdružení měst a obcí povodí Ondřejnice*

Součástí tohoto mikroregionu jsou obec Hukvaldy.

5.1.1.4 *Mikroregion Frenštátsko*

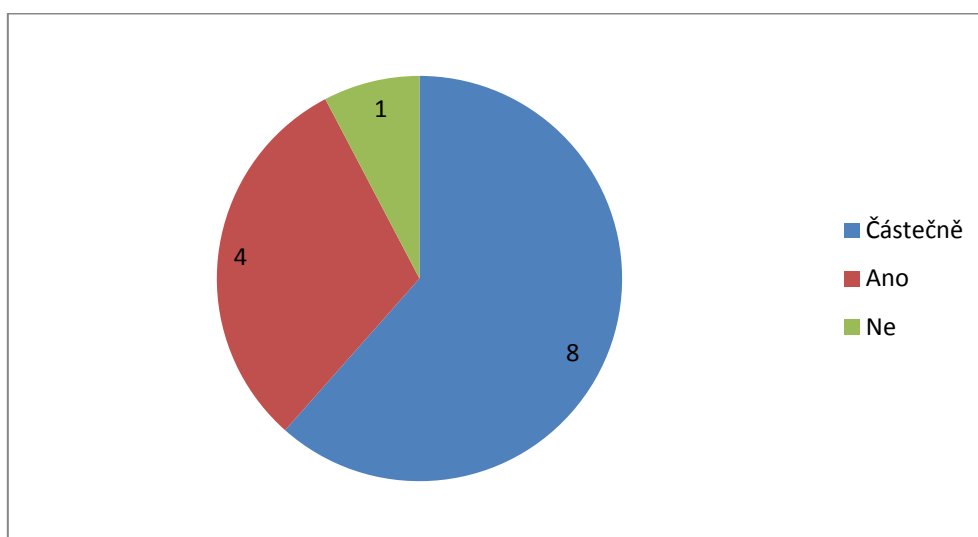
Do tohoto mikroregionu patří obec Frenštát pod Radhoštěm

5.1.1.5 *Sdružení měst a obcí okresu Karviná, místní akční skupina Bohumínsko*

V tomto mikroregionu najdeme obec Bohumín

Otázka 7: Jsou strategické plány koncentrovány v rámci tohoto mikroregionu?

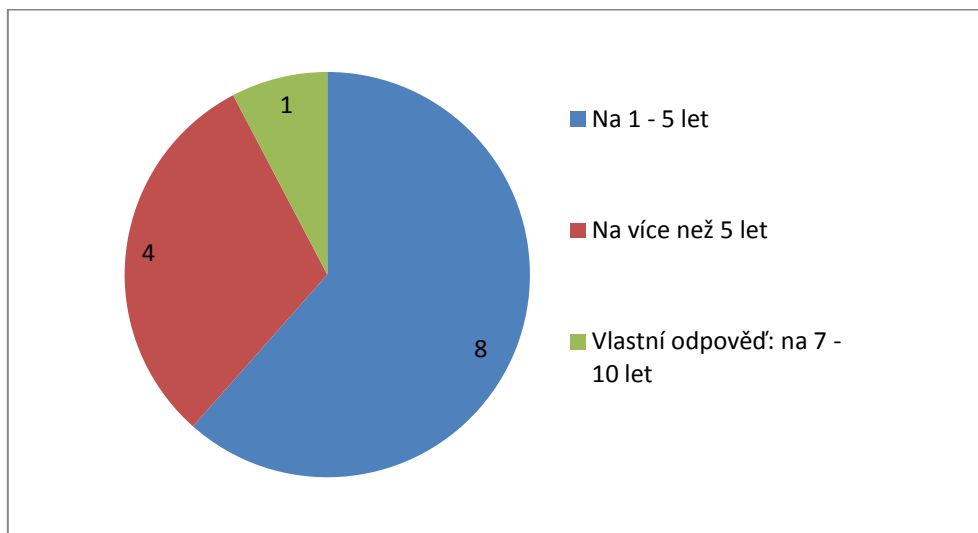
Graf 5.10: Znázornění, zda jsou plány obce koncentrovány v rámci mikroregionu, jehož jsou součástí. [Zdroj: vlastní zpracování].



Na tomto grafu vidíme, že tázané obce v nadpoloviční většině stanovují své strategické plány tak, aby koordinovaly s plány mikroregionu. Důvodem může být to, že díky spojení strategických plánů se můžou účastnit větších projektů, na které by jako samotná obec neměla prostředky. Zároveň je zde možnost získat vyšší finanční podporu z Evropské Unie pro realizaci projektů. Spojení obcí v mikroregion může také mít pozitivní dopad pro obyvatele – například spojení měst cyklostezkou.

Otázka 8: Na jak dlouhé období sestavujete strategické plány?

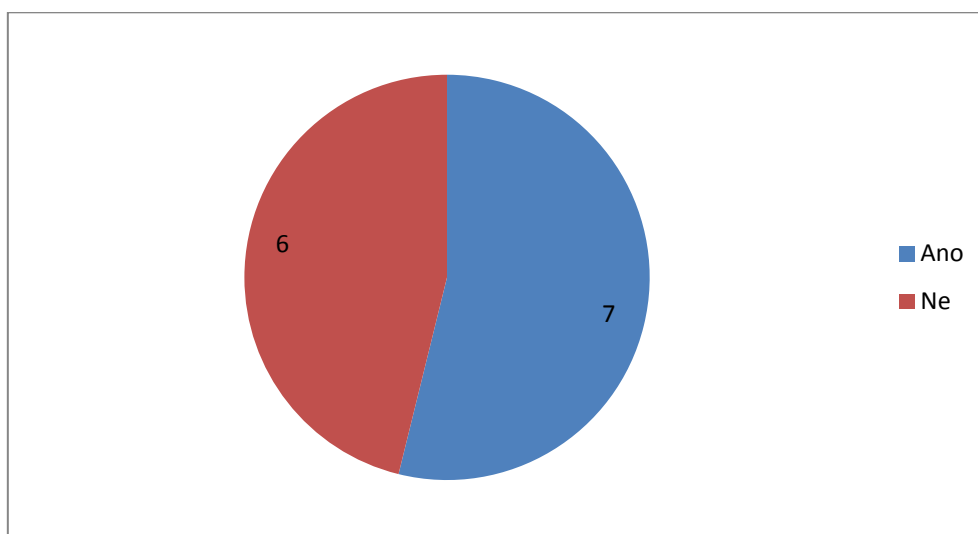
Graf 5.11: Znázornění, na jak dlouho obce sestavují strategické plány. [Zdroj: vlastní zpracování].



Tázané obce nejvíce plánují na krátké období, tedy do 5 ti let. Důvodem mohou být časté změny v okolí obce a nutnost pružných reakcí na ně. V této otázce měli respondenti také možnost vlastní odpovědi. Překvapením tedy bylo, že jedna z obcí plánuje až na deset let dopředu. V tomto případě však zřejmě plány obměňují a doplňují dle aktuální situace (pro tuto informaci vycházíme z rozhovoru, který bude vyhodnocen po dotazování).

Otázka 9: Využíváte k sestavení strategických plánů nějaké manažerské techniky?

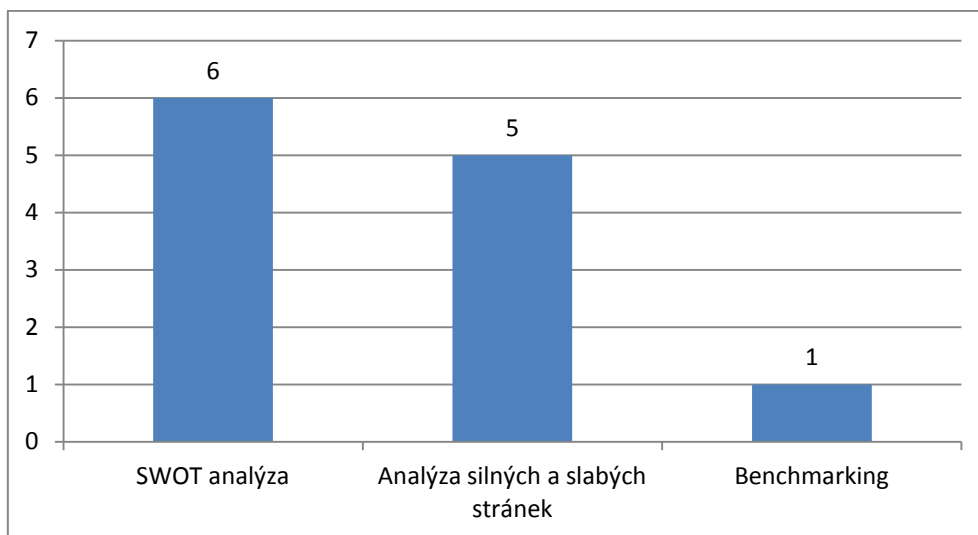
Graf 5.12: Znázornění využívání strategického plánování obcí. [Zdroj: vlastní zpracování].



I přesto, že strategické plánování využívá 13 ze 14-cti dotazovaných obcí, manažerské techniky používá pouze 7. Důvodem může být časová náročnost technik nebo také jejich nedostatečná znalost pro jejich správné provedení. V dalších otázkách se dozvíme, které techniky jsou nejvíce využívány.

Otázka 10: Jaké strategické metody/techniky využíváte?

Graf 5.13: Znázornění využívaných strategických technik. [Zdroj: vlastní zpracování].



Z grafu vidíme, že 6 ze 7 obcí, které využívají strategické metody při plánování, používají SWOT analýzu. Do dotazníku byla dána také možnost zjednodušené verze SWOT analýzy a to analýza silných a slabých stránek – ve většině případů obce označily i tuto možnost. Jelikož se jedná o část celé SWOT analýzy, můžeme se domnívat, že si obce tyto metody střídají dle vlastního uvážení (např. časové hledisko, náročnost projektu, apod.). Jedna obec navíc označila také benchmarking. Tento fakt je trochu překvapivý, jelikož jsou všechny obce součástí nějakého mikroregionu, dalo by se očekávat, že se budou navzájem inspirovat.

Otázka 11: Jsou nějaké manažerské metody/techniky o kterých víte a rádi byste je v budoucnu využili?

Tabulka 5.1: Znázornění, jaké strategické techniky by obce rády v budoucnu využily. [Zdroj: vlastní zpracování].

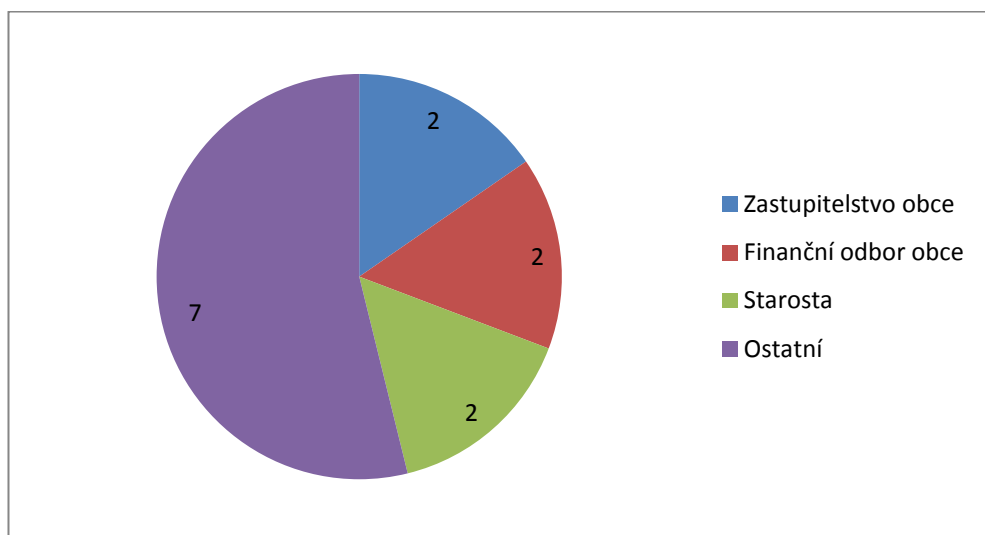
| Označení obce | Techniky, které obce znají anebo je plánují použít | | |
|---------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|
| 1 | Porterova analýza 5 ti konkurenčních sil | | |
| 2 | Analýza silných a slabých stránek | | |
| 3 | SWOT analýza | | |
| 4 | SWOT analýza | | |
| 5 | Analýza silných a slabých stránek | | |
| 6 | Benchmarking | PEST analýza | Porterova analýza 5 ti konkurenčních sil |
| 7 | SWOT analýza | Analýza silných a slabých stránek | |
| 8 | SWOT analýza | | |
| 9 | SWOT analýza | | |
| 10 | SWOT analýza | Analýza silných a slabých stránek | |

Na tuto otázku odpovídalo více obcí, než na předchozí. Ve většině případů se opět jedná o SWOT analýzu. Tuto možnost zvolily i ty obce, které ji již využívají a to zřejmě z toho důvodu, že ji plánují používat nadále. Oblíbenost SWOT analýzy můžeme zdůvodnit tím, že ve srovnání s ostatními, je relativně jednoduchá na zpracování, méně časově náročná a potřebné informace jsou lépe dostupné (nemusíme provádět analýzu vnějšího prostředí, ani analyzovat okolní obce). I v tomto případě obce rozlišují SWOT analýzu a analýzu silných a slabých stránek. Důvod může být stejný jako ten popsany výše. Obce se rozhodnou, kterou techniku použijí pro konkrétní případ/projekt.

Překvapením je fakt, že obce ani u této, ani u otázky předchozí, nezvolili možnost „jiná odpověď“, tedy žádná z obcí nezná, nebo se nezajímá o jiné než (podle autora práce) základní manažerské techniky pro strategické plánování.

Otázka 12: Kdo má ve Vaší obci v kompetenci finanční plánování?

Graf 5.15: Znázornění, kdo má v obci kompetenci finanční plánování. [Zdroj: vlastní zpracování].



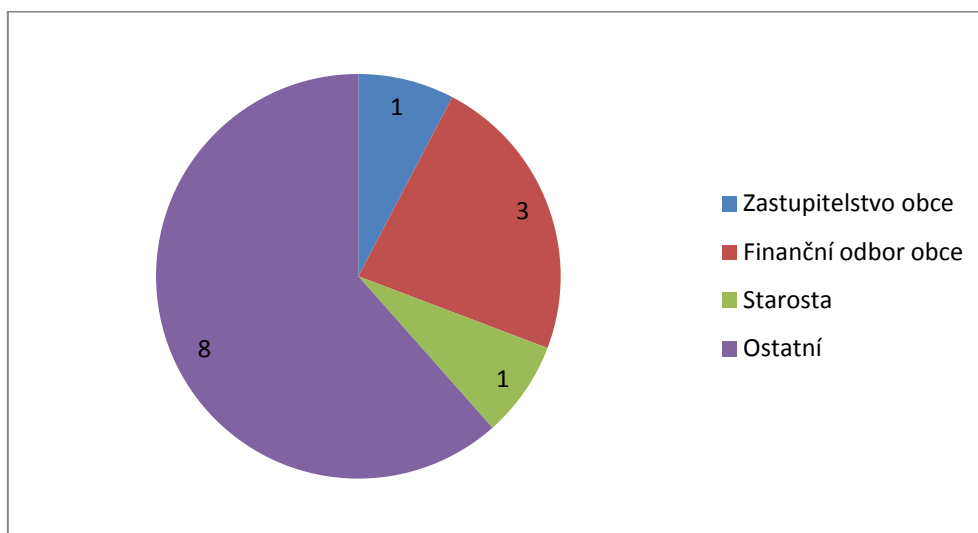
Tato otázka byla v dotazníku položena otevřeně a bylo na obcích, jak moc podrobně budou na ni odpovídat. Pro zjednodušení jsou v grafu zaznamenány ty odpovědi, které stály samostatně, tedy pouze v 6 z dotazovaných obcí má finanční plánování v kompetenci jen jeden orgán obce – Starosta, finanční výbor nebo zastupitelstvo obce. U ostatních obcí byly odpovědi mnohem podrobnější a k již zmíněným orgánům přidávaly místostarostu obce, radu obce, účetní, komise pro rozvoj obce.

Rozpočet je základním nástrojem hospodaření obce. V rozpočtu jsou nejspolehlivější finanční zdroje - tedy příjmy obce. Těmto zdrojům se musí uzpůsobit výdaje a to jak do jeho výše, tak do pořadí. Během sestavování rozpočtu by zastupitelstvo obce mělo vždy zvažovat, jestli příjmy mohou pokrýt výdaje obce. Základem tohoto zvažování jsou údaje v rozpočtovém výhledu na kalendářní rok, pro který je rozpočet sestaven. [51]

Kdo ve vybraných obcích zpracovává finanční plány, se dozvíme v otázce 13.

Otázka 13: Kdo má ve Vaší obci kompetenci pro sestavování rozpočtu?

Graf 5.16: Znázornění, kdo má v obci kompetenci sestavování rozpočtu. [Zdroj: vlastní zpracování].



Podobně jako u předchozí otázky, ani tady nebyl předem formulované odpovědi a respondenti odpovídali dle jejich uvážení. Zbýlých 8 obcí k finančnímu výboru přidalo také starostu či místostarostu a zastupitelstvo obce.

Výsledky z dotazníku dopadly dle očekávání. Žádná z obcí nevykazovala příliš odlišné odpovědi, ať co se týče výběru manažerských metod, nebo zpracovávání plánů a rozpočtů. Je vidět, že strategické plánování je u všech obcí velmi podobné.

5.2 Vyhodnocení rozhovoru v obci Čeladná

Rozhovor nám poskytla paní místostarostka obce Čeladná. Doba strávená rozhovorem byla cca 30 minut.

Otázka 1: Jaký je postup při formulování strategických plánů v obci, v níž jste místostarostkou?

Obce vycházejí z předpokladu, že strategické plány by měly fungovat jako dlouhodobější, koncepční materiály. Zastupitelstvo dané obce si zpravidla po volbách stanoví své priority, které formuluje do tzv. programového prohlášení, což je pomocný podkladový materiál. Pokud se v daném funkčním – volebním období sestavuje nově strategický plán, stává se tento „seznam“ záměrů součástí obsahu dané strategie.

Otázka 2: Na jak dlouhé období jsou plány sestavovány? Na jaké nejdelší období se snažíte dívat dopředu?

Délka platnosti dokumentu strategie je individuální. Zpravidla se považuje strategický plán za dlouhodobý dokument, který by měl po nějakou delší dobu, tj. např. 5 a více let, sloužit jako podkladový materiál pro strategický rozvoj obce. Už s ohledem na skutečnost, že sestavení a pořízení takového dokumentu si vyžaduje určitou časovou i finanční náročnost, očekává se, že se nezpracovává na dobu jednoho až dvou let, ale bude sloužit jako významný dokument pro delší časový úsek, který v mnoha případech přesahuje čtyřleté volební období.

Otázka 3: Dochází k významným změnám plánů obce se změnou zastupitelstva?

Pokud se skladba členů zastupitelstva po volbách změní nějakým významným způsobem, dochází zpravidla i ke změně strategického plánování. Střídání pozic ve vedení obce způsobuje zpravidla i změnu ve způsobu vedení a orientace obce. Je pak otázkou, zda v rámci strategického plánu dochází k úpravám u projektů, které byly sporné již dříve, nebo zda lze i v případě změny zastupitelstva nalézt shodu, a to např. u projektů, u kterých byla i v minulosti jednoznačná podpora většiny členů zastupitelstva i občanů obce. V naší obci např. již delší dobu nedošlo k výrazné změně ve vedení, praxe v tomto ohledu tudíž není tak lehce doložitelná, nicméně v jiných obcích znamená změna ve vedení zpravidla i změnu ve vnímání obecních priorit.

Otázka 4: Obměňují se plány postupně nebo periodicky (je do nich zasahováno, nebo jsou pevně stanovené)?

Plány se obměňují dle potřeb, aktuálních požadavků obce, občanů, ale třeba také různých legislativních předpisů, kdy např. zastaralé již dříve zhotovené plány, neodrážejí reálné a ani legislativní prostředí. Zpravidla se plány mění v případě, že obec vstupuje do nějakého uskupení, sdružení, regionu apod., Pokud je strategický plán schválen, stává se závazným dokumentem. Příkladem může být postavení nové školky v bývalém zdravotním středisku. V roce 2010 se zjistil vysoký nárůst dětí v Čeladné a jedna mateřská škola neměla dostatečné kapacity. Proto, ačkoliv školka ve strategickém plánu nebyla zakomponována, řídilo se zastupitelstvo touto potřebou.

Otázka 5: Kdo je navrhovatelem a kdo schvalovatelem?

Navrhovatelem je vedení, tj. zastupitelstvo obce, příp. může použít jako podklady pro zařazení jednotlivých projektů určité dotazníkové šetření, názory občanů apod., poté většinou tyto podklady zpracuje nějaký odborný zpracovatel, následně dochází k projednání v zastupitelstvu obce a ke schválení předloženého dokumentu.

Otázka 6: Jak jsou určovány priority (za předpokladu, že v obci jsou) během sestavování plánů?

Priority vycházejí z požadavků obce na to, jakým způsobem se očekává, že bude rozvoj obce zaměřen a žádoucí. Např. obec Čeladná se po skončení některých průmyslových podniků v sousedství a zemědělského družstva, snaží orientovat na turismus a rekreaci. Tomuto trendu jsou podřízeny i projekty v obci, resp. plánované projekty v obci, které se primárně zaměřují na zlepšení doprovodné infrastruktury, jako je oprava komunikací, sportoviště, plánovaná výstavba akvaparku, bobové dráhy apod.

Dle dokumentu Strategie rozvoje obce Čeladná [46] jsou priority této obce a jejich dílčí cíle následující (cíle jsou vybrány ty, které platí pořád a ty, které doposud nebyly realizovány):

- Priorita 1: realizace sídelního charakteru obce.
 - Cíl 1: realizace výstavby nové obytné a individuální bytové oblasti tak, aby dodržela předem stanovenou strukturu a striktně se dodržely vysoké urbanistické a architektonické kvality, které jsou dané současnou výstavbou bytového centra Čeladné.
 - Cíl 2: přispívat ke zkultivování chatovišť a pomocí zákonných nástrojů přimět k zapojení vlastníků těchto nemovitostí k účasti.
- Priorita 2: rozvoj turismu, lázeňství a sportu.
 - Cíl 1: Současné sportovní aktivity přemístit z centra obce a společně s plánovaným akvaparkem je umístit na rozvojové plochy v blízkosti vjezdu do obce – zajistit tak klidný průjezd obce a dostatek parkovacích míst.
 - Cíl 2: Rozšířit síť turistických stezek a cyklostezek v okolí Čeladné a kultivovat místa, která jsou využívána k táboření a kempování kolem řeky Čeladenka.
- Priorita 3: rozvoj malého a středního podnikání, využití podnikatelské zóny obce, revitalizace nevyužívaných objektů.

- Cíl 1: Všechny výrobní a provozní podnikatelské aktivity směřovat do podnikatelské zóny obce, která má výjimečnou urbanistickou koncepci a může tak zaručit kvalitní podmínky pro investory.
- Cíl 2: Společně s družstvem vlastníků hledat způsoby k rozvoji neproduktivního podhorského zemědělství a pomocí toho posílit návrat k pastevecké tradici, podpořit projekty volného chovu dobytka, pěstování biomasy a jejího energetického zpracování a také podporovat další nezemědělské aktivity na zemědělské půdě v obci.

Pro srovnání priorit ve strategickém plánu mikroregionu Frýdlantsko – Beskydy nám pomůže následující tabulka:

Tabulka 5.2: srovnání priorit ve strategickém plánu mikroregionu Frýdlantsko - Beskydy. [50]

| Problémový okruh | Priorita |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Společnost | S.1: Rozvoj bydlení a kvality bydlení v mikroregionu |
| | S.2: Rozvoj sociální infrastruktury |
| | S.3: Občanská společnost a sociální služby |
| Hospodářství | H.1: Rozvoj malého a středního podnikání |
| | H.2: Odstranění negativního vlivu hospodářství na životní prostředí a veřejné zdraví |
| Životní prostředí a infrastruktura | Z.1: Rozvoj dopravní infrastruktury |
| | Z.2: Rozvoj technické infrastruktury |
| | Z.3: Udržitelné využívání (místních) zdrojů energie |
| | Z.4: Ochrana a tvorba krajiny |

Z tabulky je patrné, že Čeladná má své priority zcela v souladu s prioritami mikroregionu Frýdlantsko – Beskydy. Realizované plány budou zodpovězeny v otázce 13.

Otázka 7: Jak se změnily priority během posledních deseti let.

Priority se mění v závislosti na vývoji finančních prostředků, vlastnických vztazích k pozemkům, na kterých má být např. záměr realizován, na aktuálních požadavcích veřejnosti apod. Uvedeme si příklad: Obec dlouhodobě usilovala o výstavbu sjezdovky na Kněhyni. Při pokusech začlenit návrh tohoto zařízení do územního plánu obce byl vždy tento záměr zamítnut dotčenými orgány státní správy – např. ministerstvem životního prostředí, lesy ČR apod. Vlivem těchto poznatků, že z hlediska ochrany krajiny a přírody je

výstavba sjezdovky v dané lokalitě nevyhovující, de facto nepřipustná, bylo od tohoto záměru upuštěno.

Otázka 8: Jakým způsobem reagujete na priority občanů a investorů? Kdo je pro vás podstatnější při kolizích priorit? Upřednostňujete více priority občanů nebo investorů?

Při kolizních situacích jsou upřednostňována práva občanů a jejich vlastnické a společenské zájmy. V případě záměru investora se pak posuzuje jeho přínos pro obec, např. vzniknou-li díky tomuto projektu nová pracovní místa, bude-li lokalita více turisticky atraktivní apod.

Otázka 9: Na čem jsou plány postaveny - inspirujete se během plánování firmami ve Vašem okolí (okolí cca 10 km) nebo jinými obcemi?

Částečnou inspirací jsou sousední obce, nebo obce s podobným potenciálem, také takové záměry, které jsou již realizovány v podobných obcích, kdy lze na příkladu praxe ověřit funkčnost, udržitelnost apod.

Otázka 10: Čeladná je rekreační a turistická oblast (lázeňství, golfové hřiště). Jakým způsobem se tento fakt odráží ve strategických plánech rozvoje území?

Viz. odpověď výše – podpora turistického ruchu realizací staveb, které slouží k rekreaci a volnočasovému využití – např. sportovní hala, venkovní sportoviště apod..

Otázka 11: Strategické plánování Čeladné vs. plány mikroregionu Frýdlantsko – Beskydy – do jaké míry se doplňují?

V současné době je snaha o užší spolupráci obcí v rámci tzv. mikroregionu Frýdlantsko – Beskydy. Aktuálně je připraveno toto sdružení založit vlastní Místní akční skupinu – tzv. MASku¹, díky které by mohlo ještě úžeji spolupracovat a to i v oblasti čerpání prostředků z fondů EU. Díky tomuto obce v současné době také zpracovávají nové strategické plány, které se stanou vstupním dokumentem pro standardizaci založení nové akční skupiny. Díky

¹ Místní akční skupiny, tzv. MAS, jsou partnerství zakládaná veřejnými subjekty (obce, dobrovolné svazky obcí, příspěvkové organizace, státní instituce, ...) a zástupci soukromé sféry, kterou lze ještě dále dělit na sektor podnikatelský (osoby samostatně výdělečně činné, zemědělské podnikatelé, obchodní společnosti) a neziskový (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, farnosti, aktivní jednotlivci, ...). V ideálním případě by tyto tři sektory, tzv. tripartita, měly být v MAS rovnoměrně zastoupené, pro existenci MAS je však v současné době dostačující převaha neziskového a soukromého sektoru nad veřejnými subjekty na rozhodovací úrovni. [47]

společnému postupu při strategických plánech obce také sledují možnost, že si nebudou vzájemně konkurovat, ale spolupracovat, případně se doplňovat (v rámci mikroregionu).

Otázka 12: Které metody využíváte při strategickém plánování? (Benchmarking, SWOT analýza, Porterova analýza, PEST analýza)

Čeladná pro strategické plánování využívá výhradně SWOT analýzu a to hlavně kvůli časovému hledisku - tato technika je vůči jiným technikám (nabízených v možnostech) méně časově náročná a informace jsou snadněji dostupné.

Otázka 13: Mohla byste uvést příklady strategických plánů v poslední době?

V současné době obec mírní výstavbu a realizaci nových záměrů a zaměřuje se na údržbu a kvalitnější provoz stávajícího majetku, opravy a apod.

Během poslední dekády bylo realizováno hned několik projektů. Například:

- Projekty k rozvojové prioritě 1
 - Individuální výstavba rodinných domků na do té doby nevyužitých stavebních parcelách za požární zbrojnicí.
 - Výstavba obytných domů („viladomů“) v centru obce s nadstandardním bydlením převážně pro seniory.
 - Projekt zpomalení a zklidnění dopravy v centru obce výstavbou rondelu.
 - Projekt postupného kultivování chatových osad a asimilaci chatařů.
- Projekty k rozvojové prioritě 2
 - Projekt turistického informačního centra Čeladná v centru obce, kde si mohou občané zajistit ubytování, dopravu, vstupenky, průvodcovské služby, apod..
 - Projekt turistického a lázeňského ubytování v soukromí – přechodný pronájem částí bytů nebo domů jejich vlastníky.
 - Projekt „Areálu sportu Čeladná“ - vymístit z prostoru sportovní aktivity (tenisové kurty a fotbalové hřiště) na rozvojové plochy u vjezdu do Čeladné.
- Projekty k rozvojové prioritě 3

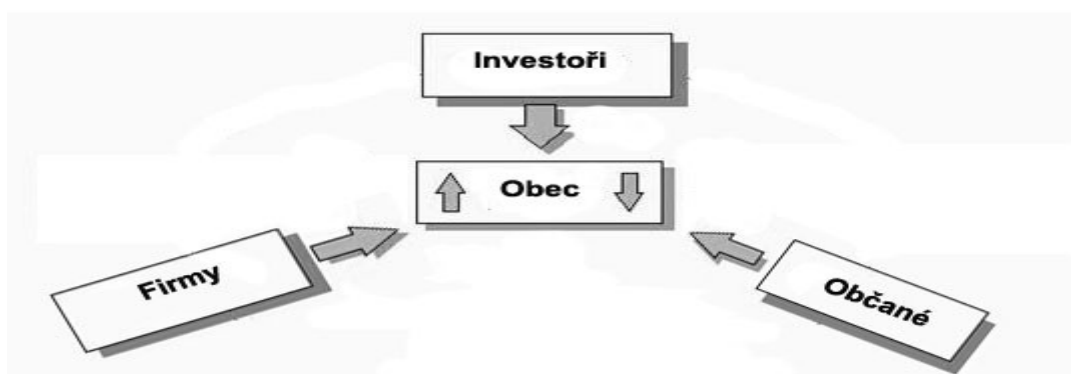
- Projekt podnikatelských aktivit napojených na rozvoj turistiky v obci – hledání možností pro realizaci nových turistických atrakcí v obci a zjednodušení jejich přípravy pomocí dotační podpory.²

Čeladná je součástí mikroregionu Frýdlantsko – Beskydy - dle slov paní místostarostky je hlavní výhodou fakt, že mohou snadněji získávat na projekty finance z Evropské unie. Jelikož jsou projekty v rámci mikroregionu výrazně větší než dílčí projekty obcí, odpovídá tomu i vyšší částka získaná na dotacích. Jak je vidět i z dotazníků, většina obcí (krom jedné) alespoň částečně propojuje své strategické plány s plány mikroregionu.

Jak již bylo řečeno, výběr manažerských metod pro strategické plánování je u všech obcí víceméně stejný a u Čeladné tomu není jinak. Dle paní místostarostky je to z toho důvodu, že je to nejjednodušší metoda a nejméně časově náročná. Ona sama ostatní metody zamítla. Taky se zmínila, že sestavování SWOT analýzy je pro vypracování strategického plánu povinné, a tak jim nic jiného nezbývá. Na ostatní metody však není již čas. Otázkou tedy je, jestli to není škoda. Jiné techniky i mimo nabízených, nabízejí mnohem větší spektrum možností pro analýzu vnějšího a vnitřního okolí.

Dalším důvodem, proč obce nevyužívají jiné manažerské metody, může být to, že nejsou přímo uzpůsobené obcím – například taková Porterova analýza. Obec asi jen těžko může analyzovat své konkurenty, zákazníky nebo dodavatele. Proto v rámci této práce navrhujeme novou metodu, kdy se necháme inspirovat jak SWOT analýzou, PEST analýzou, tak Porterovou analýzou 5 - ti konkurenčních sil.

Obr. 5.3: Navržená technika pro strategické plánování obcí. [zdroj: vlastní zpracování].



² • Již realizované projekty
○ Probíhající projekty nebo projekty ve fázi plánování.

Obec:

Pro analýzu obcí bychom použili SWOT analýzu (tu dle průzkumu využívají obce nejvíce) a PEST analýzu, kde bychom se zaměřili na ty faktory, které se obce dotýkají nejvíce, může to být například:

- Politické faktory
 - Ekologická legislativa (ochrana životního prostředí).
 - Daňová politika.
 - Zákony a předpisy, které mají vliv na funkci a činnost obcí.
 - Politická stabilita.
 - Cenová politika.
- Ekonomické faktory
 - Daňové zatížení.
 - Nezaměstnanost (podpora zaměstnanosti).
 - Inflace.
 - Průměrná mzda.
 - Vývoj cen energií.
 - HDP.
- Sociální faktory
 - Demografický vývoj populace obce.
 - Změny životního cyklu občanů.
 - Mobilita.
 - Přístup k práci a volnému času.
 - Věk občanů.
- Technologické faktory
 - Stávající funkčnost technologie
 - Změna technologie nebo nová technologie
 - Propojenost obce „se světem“ – úroveň datové dostupnosti (mobilní síť, internet, apod.)

Investoři:

Těmito se myslí analýza potencionálních investorů, kteří by do obce mohli donést finance – ať už například koupi pozemků, výstavbou objektů nebo investováním do již existujících nemovitostí nebo samozřejmě know how. Také bychom tady mohli zahrnout

potenciální formy, které by obec mohla využívat pro obecní zakázky a které budou odlišné ať už v kvalitě nebo nákladovosti oproti stávajícím.

Občané:

Do této části bychom zahrnuli například analýzu spokojenosti občanů dané obce - pomocí dotazníků, ankety, apod. Můžeme se ptát na jejich spokojenost s veřejnými službami, s místním zastupitelstvem, starostou, aktivitami pro volný čas (zda je obec vůbec pořádá), apod. a samozřejmě dát občanům prostor na vyjádření vlastních nápadů.

Také se můžeme zaměřit na stále více propagovaný index spokojenosti. V jednom článku z www.parlamentnilisty.cz [48] můžeme vyčíst, že měření HDP je dnes již zastaralé a právě index štěstí má větší vypovídací schopnost. Dle autorů studie Earth Institute na Columbijské univerzitě mají největší vliv na štěstí občanů faktory jako délka života, štedrost spoluobčanů, svoboda se rozhodovat, hrubý domácí produkt, korupce a existence někoho blízkého, který mu je oporou.³

Firmy:

Tady bychom zařadili analýzu kvality a nákladovosti současných firem, které obec používá pro obecní zakázky (oprava cest, zimní údržba cest, apod.). Z této metody jsme záměrně vypustili „box“, který v původním Porterově modelu nabízel analýzu substitutů a komplementů a to z toho důvodu, protože se domníváme, že není pro analýzu v rámci obcí relevantní.

³ Dle této studie se Česko umístilo na 39. místě s 6,3 body (na prvním místě bylo Dánsko se 7,7 body).

6. Závěr

Tato diplomová práce se týká strategického managementu a jeho využití v obcích. Hlavním cílem je zjistit, do jaké míry a jakým způsobem využívají obce strategický management a jaké techniky při něm využívají. Pro získání informací jsme použili dotazník, který byl obcím rozeslán elektronicky a jehož návratnost byla 35%. Pro hlubší analýzu jsme pak dále použili rozhovor s místostarostkou jedné z dotazovaných obcí.

První část práce slouží jako teoretická základna a pojednává o důležitosti strategického plánování u společností. Nejprve jsme si charakterizovali strategické plánování a jeho hlavní výhody, nevýhody a rozdělení z časového hlediska na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dále jsme se zaměřili na samotnou strategickou analýzu a na její vybrané techniky, SWOT analýzu, Benchmarking, Porterovu analýzu 5 – ti konkurenčních sil a PEST analýzu. Jelikož se tato práce zaměřuje na obce, popsali jsme si taky, jak vypadá strategické plánování u obcí. V poslední části teorie jsme si popsali vybranou metodu průzkumu – dotazování a její techniky – dotazník a rozhovor.

Druhá, praktická část se zaměřuje na hlavní cíl této práce, a to na strategické plánování obcí. Na začátku tohoto průzkumu jsme si na základě Potůčka (2010) a článku z www.E15.cz stanovili dvě hypotézy, které jsme se pomocí dotazníku snažili potvrdit. Ještě před vyhodnocením výzkumu jsme si krátce představili jednotlivé obce v abecedním pořadí. Celkově bylo dotazováno 14 obcí.

Dotazník se skládal z 13cti otázek a cílem bylo zjistit, zda dotazované obce využívají při strategickém plánování strategické řízení. Dle výsledků na tuto otázku odpovědělo kladně celkem 13 obcí. Jelikož se jednalo o otázku klíčovou, čtrnáctá obec dále v průzkumu nepokračovala. Překvapivým zjištěním bylo, že ač 13 obcí využívá strategické plánování, pouze sedm potvrdilo, že během něho využívají nějaké manažerské techniky – a to v největší míře SWOT analýzu, poté Analýzu silných a slabých stránek a v některých případech také Benchmarking. Také nás zajímalo, kdo má v kompetenci sestavování strategických plánů a zda si jej sestavuje obec sama, nebo najímá externí firmu. Ve většině případů má tuto kompetenci starosta obce a zastupitelstvo obce. Objevily se však také odpovědi jako finanční výbor, rada obce či komise pro rozvoj obce. Strategické plány si v 77% obce zpracovávají samy, zbytek buď s externí formou spolupracuje, nebo jej externí firma zpracovává sama. Jak jsme zjistili po rozhovoru s jedním ze zástupců obce, důvodem, proč si obec nechává

strategický plán zpracovat externí firmou, mohou být formální požadavky, které jsou od plánů vyžadovány a na které obec nemá „své“ lidi k vypracování.

Pro přiblížení strategického plánování obcí, byla jedna vybrána pro rozhovor. Touto obcí byla Čeladná a rozhovor nám poskytla místostarostka. Ta nám také poskytla k nahlédnutí dokument Strategický rozvoj obce. Cílem rozhovoru bylo získat informace o tom, jakým způsobem probíhá strategické plánování v této obci. Jelikož je Čeladná v mikroregionu Frýdlanstko - Beskydy, zajímalo nás, do jaké míry se jejich plány doplňují s plány mikroregionu. K tomu nám posloužila srovnávací tabulka ze strategického plánu mikroregionu. Čeladná je známá jako turistická oblast - převážně z důvodu existence lázní a golfového areálu a zároveň je stále lákadlem pro investory – součástí rozhovoru tedy bylo, jak se určují ve strategických plánech priority.

Jak dotazník, tak rozhovor nám potvrdily, že strategické plánování je pro obce stejně důležité jako pro společnosti. Pomocí průzkumu se nám podařilo potvrdit druhou hypotézu – tedy že nadpoloviční většina obcí si strategické plány zpracovává sama, celkově tedy 77%. První hypotéza se nám nepodařila potvrdit, jedna z dotazovaných obcí strategické plánování nevyužívá. Důvodem může být fakt, že obec nemá zájem o dotace z Evropské unie, pro které se strategický plán obcí převážně zpracovává.

Jak bylo zmíněno, jen polovina z dotazovaných obcí využívá během strategického plánování nějaké manažerské techniky, a to v největší míře jen SWOT analýzu. Důvodem může být jejich špatné využití pro obce. Proto jsme v závěru práce navrhli novou strategickou techniku, která je sestavená právě pro obce. Vznikla spojením Porterovy analýzy 5 – ti konkurenčních sil a PEST analýzy.

Strategický management je u společností velice důležitou součástí plánování. Bez něj by si společnosti nemohly stanovit cíl podnikání a nevěděly by, jakým směrem míří. Jak vyplývá z průzkumu, vidí obce strategické řízení také jako důležitou část svého plánování.

Seznam použité literatury

- [1] JOHNSON G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON, *Exploring Corporate Strategy with My Strategy Lab*, FT Prentice Hall 2010, ISBN 978-0-273-71192-6, 9780273731566.
- [2] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, *Strategické řízení-teorie pro praxi*, Praha C. H. Beck 2002, ISBN 80-7179-578-X.
- [3] MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1911-5.
- [4] SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol, *Základy podnikání*, Grada Publishing 2010, ISBN: 978-80-247-3339-5.
- [5] PORTER, Michael. E. *Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980, ISBN: 0-684-84148-7.
- [6] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, *Benchmarking, Mýty a skutečnost – model efektivního učení se a zlepšování*, Management Press 2011, ISBN: 978-80-7261-224-6.
- [7] Association of research libraries statistics and assessment, program LibQUAL+®: Charting Library Service Quality 2011. Dostupné na: <http://www.LibQUAL.org/home>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [8] ZIKMUND, G. William et al. *Business research methods*. 9th ed. Mason: South – Western. ISBN 978113-3190-943.
- [9] BROPHY, Peter, *Measuring library performance: principles and techniques*. London: Facet Publishing, 2006, ISBN 978-1-85604-593-3.
- [10] BAIN & COMPANY. Bain & Company 1996-2011, Dostupné na: <http://www.bain.com>. Zobrazeno 1 .3. 2014.
- [11] FRIEDEL, Libor. *O Benchmarkingu. Benchmarking*, 2002. Dostupné na: http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp., zobrazeno 1. 3. 2014.
- [12] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol, *Základy podnikání*, Grada Publishing 2010, ISBN: 978-80-247-3339-5.

- [13] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, *Marketingové řízení malých a středních podniků*, Management Press 2005, ISBN: 80-7261-120-8.
- [14] TICHÁ, Ivana a Jan HRON, *Strategické řízení*, Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit 2002, ISBN: 978-80-213-0922-7.
- [15] SOUKALOVÁ, Radomila, *Strategický management: učební text*, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, ISBN: 80-7318-177-0.
- [16] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing – Strategie a trendy*, Grada Publishing 2008, ISBN: 978-80-247-2690-8.
- [17] BLAŽKOVÁ, Martina, *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Grada 2007, ISBN: 80-247-1535-3.
- [18] Byznys slovíčka, dostupné na:
http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/pest. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [19] WILLIAMS, Teresa and Adrian GREN, *The Business Approach to Training*, Gower Publishing Limited 1997, ISBN: 05-660-7656-X.
- [20] DVOŘÁČEK, Jiří, *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN: 978-80-7400-010-2.
- [21] Co je pest analýza, dostupné na: <http://pestleanalysis.com>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [22] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, *Marketing měst a obcí*, Grada Publishing, spol. s.r.o., 1990, ISBN: 80-7169-750-8.
- [23] HORSKÁ, Viola, *Koučování ve školní praxi*, Grada Publishing, a.s., 2009, strana 103, ISBN 978-80-247-2450-8.
- [24] FORET Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, *Marketingový výzkum: jak poznat své zákazníky*, Grada Publishing, 2003, ISBN: 80-247-0385-8.
- [25] PŘÍBOVÁ, Marie a kol., *Marketingový výzkum v praxi*, Grada Publishing, 1996, ISBN: 80-716-9299-9.
- [26] KOZEL, Roman a kol., *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

- [27] PARASURAMAN, A., GREWAL, D., KRISHNAN, R., George T. HOFFMAN, *Marketing research*, Cengage Learning 2006, ISBN: 978-0-618-66063-6.
- [28] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha : Grada, 2001, ISBN 8024700166.
- [29] PAVLICA, Karel, *Sociální výzkum podnik a management*, Ekopress 2000, ISBN: 80-86119-25-4.
- [30] FOTR, Jiří, *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [31] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [32] Oficiální stránky obce Baška, dostupné na: <http://www.baska.cz/obec-baska/o-obci>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [33] Oficiální stránky obce Bohumín, dostupné na: <http://www.mesto-bohumin.cz/cz/o-meste/>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [34] Oficiální stránky obce Čeladná, dostupné na: (<http://www.celadna.cz/obec-celadna/o-obci-2.html>). Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [35] Oficiální stránky obce Frenštát pod Radhoštěm, dostupné na: <http://www.mufrenstat.cz>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [36] Oficiální stránky obce Bohumín, dostupné na: <http://www.hukvaldy.eu>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [37] Oficiální stránky obce Kunčice pod Ondřejníkem, dostupné na: <http://www.kuncicepo.cz>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [38] Oficiální stránky obce Metylovice, dostupné na: <http://www.metylovice.cz/uzemni-plan-obce>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [39] Oficiální stránky obce Nošovice, dostupné na: <http://www.nosovice.cz>. Zobrazeno 1. 3. 2014.

- [40] Oficiální stránky obce Palkovice, dostupné na: <http://www.palkovice.cz>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [41] Oficiální stránky obce Paskov, dostupné na: <http://www.mesto-paskov.cz>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [42] Oficiální stránky obce Pržno, dostupné na: <http://www.przno.cz>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [43] Oficiální stránky obce Raškovice, dostupné na: <http://www.raskovice.cz>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [44] Oficiální stránky obce Staré Hamry, dostupné na: <http://stare-hamry.cz>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [45] Oficiální stránky obce Sviadnov, dostupné na: <http://www.sviadnov.cz>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [46] Dokument: Strategie rozvoje obce Čeladná z roku 2001.
- [47] Národní strategický plán Leader 2014+, komunitně vedený místní rozvoj v praxi České republiky, Únor 2012.
- [48] Článek ve zprávách na serveru parlamentní listy, dostupný na: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/ekonomika/Merit-HDP-je-zastarale-Index-stesti-ukazuje-Cesko-pod-svetovym-prumerem-238501>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [49] Článek ve zprávách na serveru e15, dostupný na: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/financni-ustava-donuti-setrit-i-obce-a-mesta-924137>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [50] Strategický plán mikroregionu Frýdlantko – Beskydy, 2008 dostupný na <http://www.frydlantno.cz/wrs/addons/file/verejna-sprava/mikroregion/strategicky-plan.pdf>. Zobrazeno 1. 3. 2014.
- [51] Veřejná správa online, článek o finančním hospodaření obcí podle novelizací, které nabýly účinnost na přelomu roku, dostupná na: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6543409>. Zobrazeno 1. 3. 2014.

Seznam obrázků

- Obr. 2.1 Fáze procesu benchmarkingu.
- Obr. 2.2 SWOT matice.
- Obr. 2.3 PESTe analýza.
- Obr. 2.4 Znázornění 5ti konkurenčních sil.
- Obr. 4.1 Grafické znázornění nejzadluženějších obcí.
- Obr. 4.2 Zobrazení vybraných obcí v mapě.
- Obr. 5.3 Navržená technika pro strategické plánování obcí.

Seznam tabulek

- Tab. 3.1 Srovnání technik dotazování.
- Tab. 5.1 Znázornění, jaké strategické techniky by obce rády v budoucnu využily.
- Tab. 5.2 Srovnání priorit ve strategickém plánu mikroregionu Frýdlanstko - Beskydy.

Seznam grafů

- Graf 5.1: Počet obyvatel.
- Graf 5.2: Zobrazení, zda je obec turistickou nebo rekreační oblastí.
- Graf 5.3: Zobrazení, zda se turistické/rekreační oblasti vyskytují více v obcích s větším počtem obyvatel.
- Graf 5.4: Počet obcí, které využívají strategické plánování.
- Graf 5.5: Závislost využívání strategického plánování na počtu obyvatel.
- Graf 5.6: Kdo v obci zpracovává strategické plány.
- Graf 5.7: Kdo v obci zpracovává strategické plány v procentuálním vyjádření.
- Graf 5.8: Znázornění, zda jsou obce součástí mikroregionu.

Graf 5.9: Znázornění, jakého mikroregionu jsou obce součástí.

Graf 5.10: Znázornění, zda jsou plány obce koncentrovány v rámci mikroregionu, jehož jsou součástí.

Graf 5.11: Znázornění, na jak dlouho obce sestavují strategické plány.

Graf 5.12: Znázornění využívání strategického plánování obcí.

Graf 5.13: Znázornění využívaných strategických technik.

Graf 5.15: Znázornění, kdo má v obci kompetenci finanční plánování.

Graf 5.16: Znázornění, kdo má v obci kompetenci sestavování rozpočtu.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne

.....

Lenka Halusková

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 Rozhovor - seznam otevřených otázek pro rozhovor

1. Název obce:

2. Počet obyvatel:

3. Je tato obec turistická/rekreační oblast?

• ANO

• NE

• Jiná

4. Využíváte strategické plánování?

• ANO

• NE (dotazování ukončeno)

5. Kdo u Vás zpracovává strategické plány?

• Vy sami

• Externí firma

• Jiná:

6. Je tato obec součástí nějakého mikroregionu?

• ANO, jakého...

• NE (pokračujte otázkou č. 9)

7. Jakého mikroregionu?

8. Jsou strategické plány koncentrovány v rámci tohoto mikroregionu?

- ANO
- NE
- Jiná:

9. Na jak dlouhé období sestavujete strategické plány?

- Do 1 roku
- 1 – 5 let
- Nad 5 let
- Jiná

10. Využíváte k sestavení strategických plánů nějaké manažerské techniky?

- Benchmarking
- SWOT analýza
- Analýza silných a slabých stránek
- PEST analýza
- Porterova analýza 5 - ti konkurenčních sil
- Jiné:
- Ne, nepoužíváme

11. Jsou nějaké techniky, o kterých víte, že existují a rádi byste je v budoucnu použili?

- Benchmarking

- SWOT analýza
- Analýza silných a slabých stránok
- PEST analýza
- Porterova analýza 5 - ti konkurenčných sil
- Jiné:
- Ne, neuvažujeme o tom

12. Kdo má ve Vaší obci v kompetenci finanční plánování?

13. Kdo má ve Vaší obci v kompetenci sestavování rozpočtu?

1. Jaký je postup při formulování strategických plánů v obci, v níž jste místostarostkou?
2. Na jak dlouhé období jsou plány sestavovány? Na jaké nejdelší období se snažíte dívat dopředu?
3. Dochází k významným změnám plánů obce se změnou zastupitelstva?
4. Obměňují se plány postupně nebo periodicky (je do nich zasahováno, nebo jsou pevně stanovené)?
5. Kdo je navrhovatelem a kdo schvalovatelem?
6. Jak jsou určovány priority (za předpokladu, že v obci jsou) během sestavování plánů.
7. Jak se změnily priority během posledních deseti let.
8. Jakým způsobem reagujete na priority občanů a investorů? Kdo je pro vás podstatnější při kolizích priorit? Upřednostňujete více priority občanů nebo investorů?
9. Na čem jsou plány postaveny - inspirujete se během plánování firmami ve Vašem okolí (okolí cca 10 km) nebo jinými obcemi.
10. Čeladná je rekreační a turistická oblast (lázeňství, golfové hřiště). Jakým způsobem se tento fakt odráží ve strategických plánech rozvoje území?
11. Strategické plánování Čeladné vs. plány mikroregionu Frýdlantsko – Beskydy – do jaké míry se doplňují?
12. Které metody využíváte při strategickém plánování? (Benchmarking, SWOT analýza, Porterova analýza, PEST analýza)
13. Mohla byste uvést příklady strategických plánů v poslední době?